



UNIVERSITETET I AGDER

Vurdering av budsjett som styringsverktøy

Oskar Kristiansen

Veileder

Terje Heskestad

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2015
Fakultet for teknologi og realfag
Institutt for ingeniørvitenskap

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av mastergraden i industriell økonomi og teknologiledelse ved Universitetet i Agder og utgjør 30 studiepoeng. Temaet for utredningen ligger under fordypningsemnet strategisk økonomistyring.

Studien fokuserer på budsjett som styringsverktøy og er basert på erfaringer fra sentrale personer i Gjensidige og Sparebanken Sør. Det er et aktuelt tema i dag ettersom budsjettet har blitt kraftig kritisert de siste årene. Arbeidet med utredningen har vært både interessant og utfordrende, og jeg har tilegnet meg mye ny kunnskap om ulike styringsverktøy.

Jeg vil gjerne takke Gjensidige og Sparebanken Sør for å ha gitt meg tilgang på informasjon om virksomhetene. En stor takk rettes til respondentene som har tatt seg tid til å besvare spørreskjemaet og informantene som har vist stort engasjement og kommet med gode innspill. Dette har vært verdifullt i arbeidet med masterutredningen. Jeg vil også rette en spesiell takk til konsernsjef i Gjensidige, Helge Leiro Baastad, for god hjelp underveis og arbeidet med å komme i kontakt med Sparebanken Sør.

En annen person som fortjener en stor takk er min kontaktperson i Sparebanken Sør, Flemming Holm. Han har gjennom hele prosessen vist stor interesse for temaet og kommet med nyttige innspill. Den gode hjelpen og engasjementet har gjort arbeidet med utredningen spennende og lærerikt.

Til slutt vil jeg takke min veileder på Universitetet i Agder, Terje Heskestad, for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Kristiansand, 26. mai 2015

Oskar Kristiansen

Sammendrag

Målet med denne utredningen er å vurdere budsjett som styringsverktøy. Det har de siste årene blitt reist kraftig kritikk mot det tradisjonelle budsjettet og utredningen ønsker å gi svar på om det fortsatt er egnet til styring av virksomheter. Gjensidige og Sparebanken Sør er valgt som studieobjekt, da dette er to virksomheter som styrer etter ulike prinsipper.

I Gjensidige er budsjettet en sentral del av styringssystemet, mens Sparebanken Sør har erstattet budsjettet med rullerende prognoser. Basert på erfaringer i begge virksomheter gjennom kvalitativ og kvantitativ metode, er det utarbeidet en SWOT-analyse. Formålet er å kartlegge styrker, svakheter, muligheter og trusler ved å styre med eller uten bruk av budsjett.

Utredningen viser at kritikken mot budsjettet ikke får like stor støtte i praksis. Budsjettet har mange viktige formål, men de har også blitt kraftig kritisert i Beyond Budgeting-filosofien. Tematikken er spennende, men det er stor usikkerhet knyttet til fjerning av budsjettet. Fokuset på dynamisk styring vil være avgjørende.

Innhold

Forord.....	II
Sammendrag	III
Innhold.....	IV
Figurliste	VI
Tabelliste.....	VI
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Avgrensing.....	3
1.4 Struktur og oppbygging.....	3
2 Fra budsjett til Beyond Budgeting	4
2.1 Økonomistyring	4
2.2 Budsjett som styringsverktøy	5
2.3 Budsjettets mange formål	5
2.4 Kritikk mot budsjettet	8
2.5 Alternative eller supplerende verktøy	11
2.5.1 Benchmarking	11
2.5.2 Balansert målstyring	13
2.5.3 Rullerende prognoser	16
2.6 Beyond Budgeting	17
2.6.1 Beyond Budgeting-prinsipper	18
2.7 Oppsummering	21
2.8 Analyseverktøy	21
3 Metode.....	23
3.1 Studieobjekt: Gjensidige og Sparebanken Sør.....	24
3.2 Forskningsdesign	24
3.3 Datainnsamling.....	25
3.3.1 Primærdata og sekundærdata	26
3.3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode	26
3.3.3 Spørreskjema.....	27
3.3.4 Intervju.....	28

3.4	Evaluering av datamaterialet.....	29
3.4.1	Reliabilitet.....	30
3.4.2	Validitet.....	31
3.5	Statistiske begrep.....	31
4	Kort om virksomhetene	34
4.1	Gjensidige	34
4.2	Sparebanken Sør	37
5	Analyse og diskusjon.....	41
5.1	Styring med budsjett.....	42
5.1.1	Styrker	42
5.1.2	Svakheter.....	47
5.1.3	Muligheter.....	53
5.1.4	Trusler	58
5.1.5	Oppsummering.....	60
5.2	Styring uten budsjett.....	63
5.2.1	Styrker	63
5.2.2	Svakheter.....	71
5.2.3	Muligheter.....	76
5.2.4	Trusler	78
5.2.5	Oppsummering.....	80
6	Avslutning	83
6.1	Konklusjon	83
6.2	Mulige feilkilder	84
6.3	Forslag til videre forskning.....	86
7	Referanseliste	87
8	Vedlegg.....	91

Figurliste

Figur 1 – Balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1996, p. 9) (redigert).....	13
Figur 2 – SWOT-analyse.....	22
Figur 3 – Totalavkastning for Gjensidige (Gjensidige, 2015, p. 3).....	35
Figur 4 – Planprosess, Gjensidige (Silset, 2014)	36
Figur 5 – Historien til bankene (Holm, 2015)	38
Figur 6 – Planprosess, Sparebanken Sør (Holm, Årshjul, 2015)	40
Figur 7 – SWOT-analyse, styring med budsjett.....	62
Figur 8 – SWOT-analyse, styring uten budsjett	82

Tabelliste

Tabell 1 – Forskjellene mellom BB1 og BB2 (Bjørnenak, 2010, p. 53) (redigert) 18	
Tabell 2 – Beyond Budgeting prinsipper (Bogsnes, 2012).....	19
Tabell 3 – Finansielle nøkkeltall (Gjensidige, 2015, p. 4).....	35
Tabell 4 – Nøkkeltall, Sparebanken Sør (Sparebanken Sør, 2014, p. 6).....	39
Tabell 5 – Nøkkeltall, Sparebanken Pluss (Sparebanken Pluss, 2014, pp. 2-3)....	39
Tabell 6 – Budsjett og forpliktelse.....	42
Tabell 7 – Budsjett og kontroll	44
Tabell 8 – Budsjett og strategi.....	46
Tabell 9 – Budsjett og tidsbruk.....	48
Tabell 10 – Budsjettet blir fort utdatert.....	49
Tabell 11 – Budsjettmål	51
Tabell 12 – Budsjett og enhetens potensial.....	52
Tabell 13 – Budsjettets potensiale	54
Tabell 14 – Rullerende prognoser og fleksibilitet	63
Tabell 15 – Styring uten budsjett.....	65
Tabell 16 – Benchmarking er et nyttig verktøy	66
Tabell 17 – Ekstern benchmarking	67
Tabell 18 – Intern benchmarking	68
Tabell 19 – Balansert målstyring og fokus mot andre områder.....	71
Tabell 20 – Benchmarking og nøkkeltall	75

1 Innledning

I dette kapittelet presenteres utredningens bakgrunn, formål og problemstilling. Videre presenteres utredningens avgrensingsområder og til slutt hvordan den skal struktureres.

1.1 Bakgrunn

Bruken av budsjett har i mange år vært et av de viktigste styringsverktøyene i bedrifter og organisasjoner (Grønnevet & Østergren, 2008). I senere tid har det blir rettet kraftig kritikk mot det tradisjonelle budsjettet for å være lite dynamisk og tidkrevende. Det startet allerede på 70-tallet da Svenska Handelsbanken med tidligere administrerende direktør Jan Wallander i spissen, avskaffet budsjettene. Videre har denne kritikken ledet opp til en ny styringsfilosofi kalt «Beyond Budgeting». En filosofi som Bjarte Bogsnes (2009) har tatt med seg inn i Statoil sin styringsmodell kalt «Ambition to Action», som er en kombinasjon av Beyond Budgeting og balansert målstyring. Andre norske selskap som har fulgt etter er Telenor, Jotun, Handelsbanken og Statkraft for å nevne noen. Internasjonalt har store selskap som Google, Toyota, Southwest Airlines og American Express valgt å styre uten budsjett (Bogsnes, 2012).

Det interessante er at Svenska Handelsbanken har hatt en avkastning i 40 år som har vært større enn gjennomsnittet til de bankene som er naturlige å sammenligne med (Heskestad, 2014). Sannsynligheten for å klare noe slikt over en så lang tidsperiode er mildt sagt imponerende. Den er også blant Europas mest kostnadseffektive universalbanker (Bogsnes, 2012). En norsk virksomhet som har innført et styringssystem som har mange likhetstrekk med Svenska Handelsbanken, er den tidligere banken Sparebanken Pluss. Fra de fjernet budsjettene for over ti år siden og frem til fusjonen med Sparebanken Sør 1. Januar 2014 har den vært mer kostnadseffektiv enn pionerbedriften (Bjørnenak, 2010). Det må likevel nevnes at Sparebanken Sør også har hatt gode resultater med budsjett som styringsverktøy.

Beyond Budgeting er et begrep som ble introdusert av Jeremy Hope og Robin Fraser (2003). Sammen med Peter Bunce grunnla de Beyond Budgeting Round

Table (BBRT), som er et nettverk for organisasjoner med felles interesse i å transformere sine styringsmodeller til å bli mer dynamiske og bærekraftige (BBRT, 2014). Beyond Budgeting er et noe misvisende navn, da målet ikke er å bli kvitt budsjettet. Målet er å bedre prestasjoner gjennom mer smidige og humane organisasjoner som tar virkeligheten på alvor (Bogsnes, 2012). Dynamiske styringsfilosofier som Beyond Budgeting har blitt aktuelt innen økonomistyring de siste årene og har kommet gjennom praktiske erfaringer. Grunnet lite forskning rundt dette emnet har blant annet Norges Handelshøyskole (NHH) startet et researchprogram i samarbeid med Statoil (NHH, 2015). Her er hovedfokusområdet Beyond Budgeting og dens koblinger til teoretiske områder som lederskap og økonomistyring.

I denne utredningen vil jeg også rette fokus mot det tradisjonelle budsjettet for å finne et svar på om det fortsatt er egnet til styring av virksomheter. Budsjettet har mange viktige formål og det gjelder å finne den rette balansen i forhold til den moderne kritikkens krav om raske endringer i styringsfilosofien.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med utredningen er å vurdere budsjett som styringsverktøy, basert på erfaringer fra sentrale personer i Gjensidige og Sparebanken Sør. Virksomhetene er fra samme type bransje, men har forskjellige styringssystem. Budsjettet er sentralt i Gjensidige sitt styringssystem, mens Sparebanken Sør styrer uten budsjett. Målet er å svare på følgende problemstilling:

«Er budsjett fortsatt egnet til styring av virksomheter?»

I arbeidet med å svare på problemstillingen er det definert fire forskningsspørsmål:

1. *Hva er de fremste styrkene og svakhetene ved bruk av budsjett som styringsverktøy?*
2. *Hvilke muligheter og trusler finnes ved bruk av budsjett som styringsverktøy?*

3. *Hva er de fremste styrkene og svakhetene uten bruk av budsjett som styringsverktøy ?*
4. *Hvilke muligheter og trusler finnes uten bruk av budsjett som styringsverktøy?*

Forskningsspørsmålene danner grunnlaget for en SWOT-analyse, der jeg skal kartlegge styrker, svakheter, muligheter og trusler ved å styre med eller uten bruk av budsjett. Utredningen er basert på en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data.

1.3 Avgrensing

Utredningen avgrenses til studieobjektene Gjensidige og Sparebanken Sør. Det vil ikke bli gått i dybden på de ulike styringssystemene, da målet er å kartlegge erfaringer ved å styre med eller uten bruk av budsjett. Den kvalitative analysen vil gjennomføres ved hovedkontoret til Gjensidige i Oslo og hovedkontoret til Sparebanken Sør i Kristiansand. Videre vil den kvalitative analysen omfatte ansatte på ledernivå. Den kvantitative analysen omfatter utvalgte ansatte som har kjennskap til styringssystemene.

1.4 Struktur og oppbygging

Utredningen består av seks deler, hvor første del er innledning. I del to presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for den videre analysen. Her vil teori om budsjett først presenteres, etterfulgt av alternative eller supplerende verktøy og til slutt styringsfilosofien Beyond Budgeting. Videre beskrives metoden for utredningen i del tre. I del fire presenteres studieobjektene Gjensidige og Sparebanken Sør, samt deres styringssystem. Del fem vil bestå av analysen som vil bli drøftet i henhold til relevant teori. Til slutt vil problemstillingen bli besvart i konklusjonen i del seks, etterfulgt av mulige feilkilder og forslag til videre forskning.

2 Fra budsjett til Beyond Budgeting

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for utredningen. Teorien presenteres i et historisk perspektiv hvor kapittelet starter med litt generell teori om økonomistyring og «Relevance Lost»-debatten som har hatt stor betydning for den moderne økonomistyringslitteraturen. Deretter presenteres det tradisjonelle budsjettet og budsjettkritikken, alternative eller supplerende styringsverktøy og styringsfilosofien Beyond Budgeting. Videre oppsummeres teorien og til slutt presenteres modellen som skal brukes i analysedelen.

2.1 Økonomistyring

Økonomistyring handler om å måle, analysere og rapportere finansiell og ikke-finansiell informasjon som skal hjelpe ledere til å ta beslutninger for å oppfylle målene i en organisasjon. Ledere bruker økonomistyringsinformasjonen til å utvikle, kommunisere og implementere virksomhetens strategi. Informasjonen og rapportene trenger ikke å følge et sett av prinsipper eller regler. Nøkkelspørsmålene er alltid; hvordan vil denne informasjonen hjelpe lederne til å gjøre jobben sin bedre og vil fordelene ved å produsere denne informasjonen overstige kostnadene (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

Den såkalte Relevance Lost-debatten ble innledet for over 20 år siden av de amerikanske professorene Johnson og Kaplan (1991). Hovedargumentene i debatten var at ledere av virksomheter ikke fikk tilstrekkelig og riktig informasjon for å kunne styre de virksomhetene de var satt til å lede. Det ble lagt vekt på at informasjonen ikke støttet viktige strategiske beslutninger og heller ikke bidro til forbedring av prosesser. Mangelen på relevant styringsinformasjon ble også brukt som en forklaring på amerikanske virksomheters tap av konkurranseevne på 70- og 80-tallet (Bjørnenak, 2003).

I dag pågår det en ny debatt om styringssystemenes relevans, der hovedfokuset er kritikken av tradisjonell budsjettering. Denne gangen kommer mye av kritikken fra praksis, og store norske virksomheter som Telenor og Statoil står sentralt i den såkalte Beyond Budgeting-debatten (Bjørnenak, 2010). I den nye

økonomistyringslitteraturen fremkommer det at det bør være en bedre kobling mellom virksomhetenes strategi og deres utforming av økonomiske styringsverktøy. Studier viser at den beste informasjonen er målorientert i stedet for detaljorientert, er fleksibel og dynamisk i stedet for statisk, er aktiv og framoverskuende i stedet for historisk, er verdibasert i stedet for kostnadsfokuseret, og at helhetstenking er viktig (Grønnevet & Østergren, 2008).

2.2 Budsjett som styringsverktøy

Budsjettstyring er en klassisk disiplin innenfor økonomistyring (Grønnevet & Østergren, 2008). Et budsjettssystem er basert på historiske prestasjoner og benytter disse til å belyse fremtidige prestasjoner (Horngren, George, & Datar, 1994). Budsjett har vært en grunnleggende metode for styring av virksomheter gjennom nesten hele etterkrigstiden og ordet budsjett har noe ulik betydning i ulike miljøer. Budsjettet blir i offentlig sektor brukt til å sette rammer for hvor mye penger som skal brukes til forskjellige formål. I det private næringsliv er budsjettet mer et forsøk på felles forvarsel av hva som kommer til å skje med bedriften i nærmeste fremtid (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Hoff (2004) definerer budsjett som *«et tallmessig uttrykk for en virksomhets handlingsplaner for en gitt fremtidig periode.»* Det innebærer at virksomheten iverksetter planer og tiltak, i form av tall, for å nå sine mål over en gitt tidsperiode. Tallmaterialet må ses i sammenheng med virksomhetens strategi og mål, samt de forutsetninger og gjennomføringsplaner som ligger til grunn for tallene (Hoff, 2004).

2.3 Budsjettets mange formål

Formålet ved budsjettering kan være meget forskjellig i virksomhetene. I de store virksomhetene må man ofte ha et gjennomarbeidet materiale å presentere for styret. Samtidig leter man etter prosesser for å forbedre budsjettet (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Det finnes ingen fasit på hva som er budsjettets formål og man vil antakelig få mange forskjellige svar på dette spørsmålet fra ledere i ulike virksomheter. Tilsvarende sprik finnes i litteraturen innenfor fagfeltet «management control» og «management accounting» (Gjønnes & Tangenes, 2011). Hoff (2004) har listet opp syv ulike formål ved budsjettering som vil bli presentert i det følgende.

Planlegging

Det har blitt viktig å kunne vise styret at man har en plan for virksomheten som gir eierne en tilfredsstillende avkastning på kapitalen de har satset. Skal man handle på eiernes vegne må det finnes en plan som beskriver hvordan pengene skal brukes og hvilken avkastning virksomheten kan forventes å gi (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). En vesentlig del av planleggingsprosessen er å sette konkrete mål. Viktige oppgaver i det etterfølgende budsjettarbeidet blir å omsette de årlige målene til operasjonelle mål og planer for virksomhetens aktiviteter, samt etablere delmål for kortere perioder. Delmålenes omfang kan være ulike for de forskjellige avdelinger, men de skal bidra til å oppfylle virksomhetens overordnede mål (Hoff, 2004).

Koordinering

Budsjettet blir brukt som et instrument for å samordne virksomheten i de forskjellige enhetene. I produksjonsbedrifter er man avhengig av å samordne kvanta og fremdrift slik at den totale produksjonen fører til ønsket resultat (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Budsjettprosessen legger grunnlaget for en koordinert gjennomføring av funksjonelle, ressursmessige eller tidsmessige planer. Samtidig skal budsjettet koordinere de kortsiktige målene med de langsiktige. Dette sikrer sammenhengende beslutninger og man unngår dermed at deler av virksomheten går i forskjellige retninger (Hoff, 2004).

Kommunikasjon

En bevisst budsjetteringsprosess er et redskap for å skape god kommunikasjon i virksomheten. Medarbeidernes deltakelse i prosessen sikrer at målene og verdigrunnlaget stemmer overens med eiere og ledelsens ønsker. Samtidig vil medarbeiderne gjennom sin deltakelse ha mulighet til å klargjøre og kommunisere egne utfordringer, samt påvirke mål og verdigrunnlag (Hoff, 2004).

Definering og delegering av ansvar

Definering og delegering av ansvar til enkeltpersoner og avdelinger gjøres på bakgrunn av budsjettets klargjøring av de funksjonelle, ressursmessige og

tidsmessige sammenhengene i virksomheten (Hoff, 2004). Tidligere skulle styret vedta budsjettet, men dette er ikke like viktig lenger. Det er tilstrekkelig at styret godkjenner budsjettet som en ønskelig handlingsplan såfremt ingenting uforutsett oppstår som gjør at man må legge om virksomheten (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Motivasjon

Det å få delta i budsjettprosessen samt få myndighet og ansvar til å gjennomføre budsjettplanene vil være motiverende for de involverte (Hoff, 2004). Man får en bedre forståelse for egne oppgaver og hvilken sammenheng de har med kollegenes arbeid. Samtidig vil de ansatte føle et større ansvar for å klare de økonomiske forpliktelsene som ligger i det godkjente budsjettet.

Budsjettsammenhengen får frem hvilke avgjørelser som forklarer kostnader og inntekter som fører til at de ansatte får mer interesse av å gjøre sitt beste for å øke lønnsomheten til virksomheten (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Mange virksomheter bruker budsjettet som grunnlag for utarbeidelse av bonussystemer til de ansatte. Tanken er at de ansatte får bonuslønn hvis virksomheten eller avdelingen oppnår resultater som overstiger budsjettet. Dette vil på kort sikt skape ekstra motivasjon, men kan gi uheldige konsekvenser på lengre sikt ved at de ansatte budsjetterer taktisk slik at man alltid vil overstige budsjettet (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Ressursallokering

Budsjettene klargjør virksomhetens samlede ressursgrunnlag og gjennom en ressursallokering vil man sikre at de knappe ressursene blir utnyttet på best mulig måte (Hoff, 2004). For å få til en god samordning mellom virksomhetens ulike enheter kan man bli tvunget til å utføre visse prioriteringer mellom ulike områder. Investeringer prioriteres mellom ulike enheter i henhold til lønnsomhetspotensialet for virksomheten som helhet (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Oppfølging og kontroll

Det er viktig at man bruker budsjettet som oppfølgingsunderlag med regelmessige resultatdiskusjoner. For at man skal kunne følge virksomhetens arbeid må det finnes en periodisk resultatberegning som oppfølgingsgrunnlag (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Gjennom oppfølging og kontroll av den løpende driften opp mot det som er forutsatt i budsjettet kan virksomheten gjennomføre effektive avviksanalyser. Dette er nødvendig for at budsjettet skal fungere som et aktivt styringsverktøy for driften. Avviksanalysen fokuserer på det som ikke har skjedd i henhold til forutsetningene (Hoff, 2004). Denne analysen foregår internt i virksomheten, men også styret vil være interessert i å få regelmessig informasjon om virksomheten følger budsjettet (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

2.4 Kritikk mot budsjettet

Det har vært reist mye kritikk mot det tradisjonelle budsjettet og selve budsjettarbeidet i årenes løp. Dette gjelder i hovedsak generell kritikk mot administrative systemer i større virksomheter og kritikk rettet mot egenskaper ved budsjettssystemer (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Den mest utbredte kritikken rettet mot budsjettet er at det er altfor tidkrevende og kostbart å utarbeide budsjetter. Mange store virksomheter begynner budsjettprosessen tidlig på høsten som følge av et høyt detaljeringsnivå (Heskestad, 2014). Den tradisjonelle budsjettprosessen starter minst fire måneder før årets slutt og mye tid går til å ferdigstille budsjettet, noe som ikke er særlig verdiskapende. Prosessen er langvarig og kostbar, samtidig som det involverer mange personer og opptar 20 til 30 prosent av tiden til ledende ansatte og økonomiansatte (Hope & Fraser, 2003).

Budsjettarbeidet blir svært arbeidskrevende ved høyt detaljeringsnivå og mange hevder at kostnadene ved slike budsjettprosesser overstiger verdien av arbeidet. Problemet med høy detaljeringsgrad er at det har en tendens til å komplisere budsjettarbeidet. Detaljbudsjetter blir også mindre troverdige fordi usikkerheten på detaljnivå er større enn på et mer aggregert nivå (Bergstrand, Bjørnenak, &

Boye, 1999). Man tror at budsjettet blir mer nøyaktig desto mer detaljert grunnlag man har for å budsjettere. Det fører til at man blir altfor opptatt av detaljer, fremfor å utvikle prognoser som forsøker å fange opp faktorene som driver selskapets inntjening og markedstrender (Heskestad, 2014).

Budsjettarbeidet kan bli overveldende noe som resulterer i at de økonomiansatte er under konstant press for å få analysert tallene, i stedet for å støtte sine hardtpressede ledere med informasjonen de trenger for å ta de riktige beslutningene (Hope & Fraser, 2003).

Budsjetter kan være drivende for ressursforbruket, spesielt i byråkratiske organisasjoner. Ofte er det slik at hvis man ikke benytter budsjettet fullt ut, så tolkes dette i retning av at man ikke har behov for ressursene. Det kan føre til at man handler inn ekstra materialer og andre alternative ressurser i slutten av budsjettperioden, i frykt for å miste fremtidige budsjettmidler. Noe som kan resultere i at midler til andre gode formål ikke blir vurdert (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Enkelte har en tendens til å fremstille dette som et problem som bare gjelder offentlig sektor, men det er også et problem for private virksomheter. IT- og konsultentselskaper har overraskende høy omsetning i desember og juni som følge av at kundene ønsker å bruke opp sine budsjettmidler i halvårs- og helårsbudsjettet (Heskestad, 2014).

Kritikken mot budsjettet i nyere tid handler om at budsjetter er dårlig styringsinformasjon (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Hovedproblemet er at mennesker har svært vanskelig for å tenke seg at fremtiden kommer til å se annerledes ut enn fortsettelsen av det som har skjedd til nå. Vi greier ikke å oppfatte bruddene i trender gjennom de prognoser som legges til grunn for budsjettarbeidet (Wallander, 1994). Poenget er at man «tvinges» mer eller mindre til å tro at historien gjentar seg, i stedet for å rette fokuset mot de faktorene som virkelig driver selskapets verdiskapning (Heskestad, 2014). Forandringer kommer raskere og mer overraskende enn tidligere, og i løpet av ett år kan utviklingstrekkene man baserte budsjettet på være totalt urealistiske (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Siden 1980-tallet har det vært mye turbulens i markedet, noe som har gått utover den tradisjonelle budsjettprosessen. Priser og marginer har vært og er fortsatt konstant under press (Hope & Fraser, 2003). Dette har ført til at budsjettet går hurtig ut på dato og sperrer for verdiskapende beslutninger. Samtidig er disse problemene deler av et langt større problem. Det handler om hele filosofien som ligger til grunn for tradisjonell budsjettering, en filosofi som ikke tar virkeligheten på alvor. Beyond Budgeting handler om å ta virkeligheten på alvor, både virksomhetens medarbeidere og hva som skjer i omverdenen (Bogsnes, 2012). Den tradisjonelle lederstilen «command and control» har blitt utdatert og for å få en mer «agile» organisasjon så lederne seg nødt til å gir mer makt og myndighet til de ansatte i kundefront. Det tradisjonelle budsjettssystemet fanget ikke opp den intellektuelle kapitalen. Innovasjon ble nedprioritert som følge av fastsatte planer og ressurstildeling, 12 til 18 måneder i forkant. Samtidig kolliderte det interne fokuset på å maksimere volumet med det eksterne fokuset på å tilfredsstille kundebehovet. Mange virksomheter responderte på endringene i konkurransemarkedet ved å introdusere mer effektive og fleksible planleggings- og budsjettprosesser. Dette førte til at lederne fikk tilgang på oppdaterte tall, samtidig som de klarte å unngå økt arbeidsmengde og enda høyere kostnader (Hope & Fraser, 2003).

Et annet problem ved tradisjonell budsjettering er at det blir for mye spill og forhandlinger (Bogsnes, 2012). Tidlig på 1970-tallet kom det en ny generasjon ledere som begynte å bruke finansielle indikatorer for å styre virksomheten. Dette førte til økt bruk av faste prestasjonskontrakter som dannet grunnlaget for å fastsette mål som ble evaluert og belønnet i slutten av perioden. (Hope & Fraser, 2003). Budsjettet er ikke en juridisk bindende kontrakt, men er ment som en forpliktelse til å følge fastsatte mål. Likevel er det mange ledende ansatte som har for mye fokus på selve budsjettet og ser på resultater i form av tall, i stedet for atferd. Dette kan føre til at beslutninger blir tatt på feil grunnlag, da ledelsen er mer opptatt av å ha kontroll over de finansielle resultatene enn hva som faktisk er best for virksomheten. Svært få ledere ønsker å se negative avvik og miste sine bonuser på grunn av dårlige resultater. Presset for å øke de

finansielle målene samtidig som de økonomiske forholdene forverres vil skape problemer for enhver virksomhet (Hope & Fraser, 2003).

2.5 Alternative eller supplerende verktøy

Budsjettets natur er at planlegging må følges opp i koordinering og kontroll. En mulighet er å tone ned budsjettet og komplettere det med andre styringsverktøy. Budsjettkritikerne vil imidlertid heller at man avskaffer budsjettet ettersom det er et så dominant styringsverktøy at andre styringsverktøy ikke kommer til sin rett (Grønnevet & Østergren, 2008). I det følgende vil alternative eller supplerende verktøy til budsjettet bli presentert. Jeg har i hovedsak konsentrert meg om benchmarking, balansert målstyring og rullerende prognoser, da dette er verktøy som blir brukt i Gjensidige og Sparebanken Sør.

2.5.1 Benchmarking

Tidlig på 70-tallet gikk Svenska Handelsbanken bort fra tradisjonelle budsjettmodeller og dreide i større grad mot en systematisk benchmarking basert på regnskap (Lem, 2009). Benchmarking er en produktivitets- og effektivitetsfremmende teknikk som innebærer at man måler egne operasjonelle prestasjoner, for så å sammenligne seg med andre, studere praksis og la seg inspirere av dette til forbedringer i egen virksomhet (Gjønnes & Tangenes, 2011).

Mange oppfatter benchmarking som en sammenligning av nøkkeltall med hensikt å rangeres seg selv i forhold til andre konkurrenter i bransjen. Dette var tilfellet før, men i dag er benchmarking et langt mer slagkraftig verktøy. Nøkkeltall i form av prestasjonsmål er et viktig element i sammenligningen, men prosesser og hvordan prosesser utføres er det sentrale i benchmarkingstudiet. Hovedmålsettingen er ikke sammenligning med tanke på evaluering, men å oppnå forbedringer (Andersen & Pettersen, 1995).

Benchmarking kan grupperes på ulike måter og man skiller i hovedsak mellom intern- og ekstern benchmarking. Videre kan ekstern benchmarking deles i konkurrentorientert- og generell benchmarking, avhengig av om virksomheten vil bli best blant sine konkurrenter eller uavhengig av bransje (Gjønnes &

Tangenæs, 2011). Bankene bruker i stor grad intern benchmarking eller benchmarking mot konkurrenter (Lem, 2009).

Intern benchmarking

Ved bruk av denne metoden sammenlignes like prosesser innenfor egen virksomhet (Gjønnes & Tangenæs, 2011). Intern benchmarking brukes hovedsakelig i store konsern der metoder og teknikker kan overføres til andre deler av selskapet. Fordelen er at sammenlignbare prosesser er lette å definere (Andersen & Pettersen, 1995). Samtidig får man en enkel og sikker tilgang på informasjonen som skal innhentes og at gjennomføringen kan skje i en tillitsfull atmosfære. Ulempen er at de som kommer dårlig ut av benchmarkingen havner i forsvarsposisjon. I tillegg er det ikke sikkert at beste praksis internt i virksomheten er like god som praksisen til eksterne aktører (Gjønnes & Tangenæs, 2011).

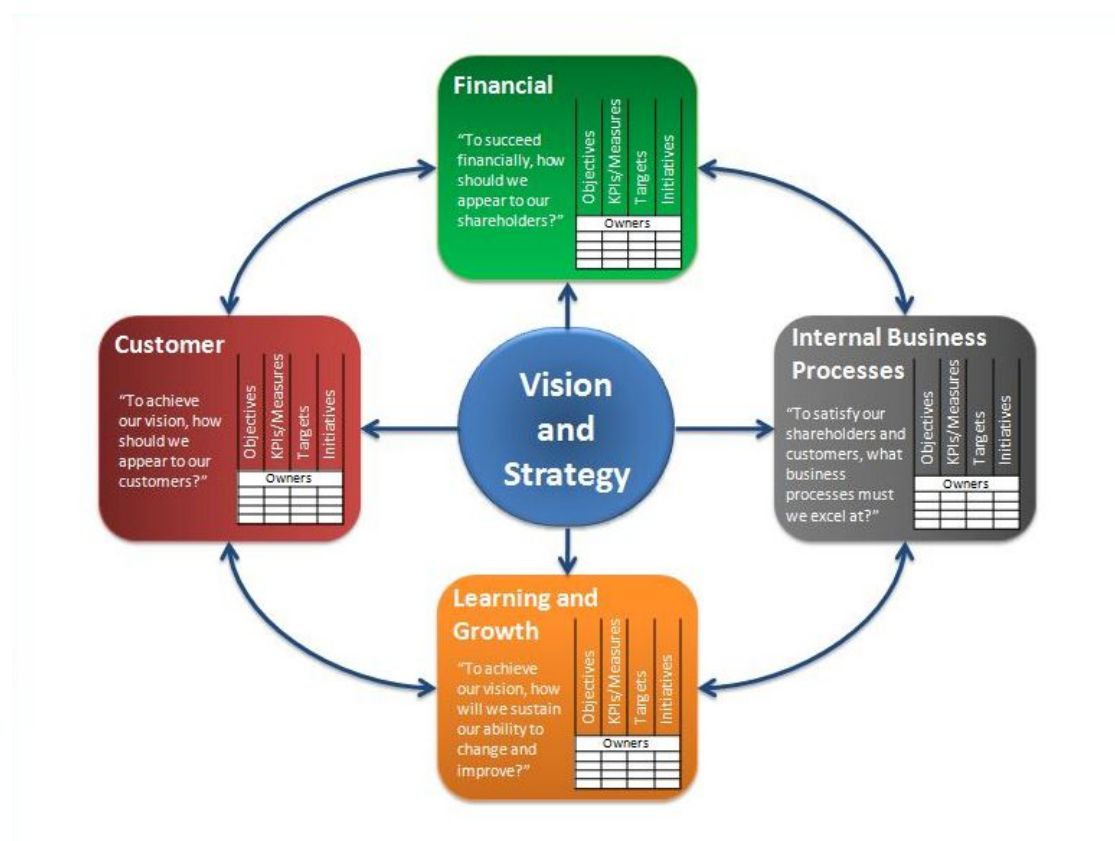
Konkurrentorientert benchmarking

Her sammenligner virksomheten seg med den beste konkurrenten på det området der forbedringen skal skje og gir normalt den mest relevante sammenligningen. Fordelen med denne typen benchmarking er at forbedringspotensialer lettere kan avsløres og det er enklere å overføre relevant kunnskap til egen virksomhet. Hvis mange i bransjen deltar får man en god oversikt over beste praksis (Gjønnes & Tangenæs, 2011). Hope og Fraser (2003) mener også at man ved å sammenligne seg med konkurrenter kan unngå uheldige effekter, som lite ambisiøse mål, noe som ofte observeres ved bruk av absolutte mål.

Psykologisk sett ligger det et hinder i å godta at andre er bedre, og at en derfor søker å bortforklare forskjellene i stedet for å utnytte forbedringspotensialet som er signalisert (Gjønnes & Tangenæs, 2011). Grunnet problemer med informasjonsdeling mellom konkurrenter blir denne typen benchmarking ofte overfladisk og nøkkeltallsfokuset (Andersen & Pettersen, 1995).

2.5.2 Balansert målstyring

Sammenhengen mellom det taktiske styringsredskapet budsjettet og de strategiske målene har ikke alltid vært like lett å få øye på. Budsjettoppfølgingen har i stor grad vært konsentrert om de kvalifiserbare, finansielle måltallene (Hoff & Holving, 2001). Idéen om at det er langt mer enn oppfølging av rene kvantifiserbare økonomiske mål som er nødvendig for å nå virksomhetens mål ble aktualisert i en artikkel om balansert målstyring av Kaplan og Norton i 1992 (Kaplan & Norton, 1992). Balansert målstyring ble presentert som et flerdimensjonalt målesystem hvor hensikten var å gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag. Det dreide seg i hovedsak om å kombinere finansielle og ikke-finansielle ytelsesmål og resultatmål. Kaplan og Norton kalte det for et «dashbord» bestående av ulike målparametere gruppert i fire perspektiver; kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst. I Senere artikler i Harvard Business Review og boken som kom i 1996 har det blitt mer fokus på hvordan målene kobles til virksomhetens visjon og strategi, vist i Figur 1 (Madsen & Stenheim, 2014).



Figur 1 – Balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1996, p. 9) (redigert)

Det finansielle perspektivet representerer eiernes og virksomhetens langsiktige målsetting; å skape størst mulig verdier for aksjonærene. De finansielle målene forteller i hvilken grad virksomhetens strategi har vært vellykket. Målene må ikke nødvendigvis begrenses til tradisjonelle nøkkeltall som omsetningsmål, resultatmål og lignende, men kan like gjerne inneholde verdien av å miste kunder (Husby & Løvlie, 1998).

I kundeperspektivet identifiseres markeds- og kundesegmenter som virksomheten skal satse på. Oppgaven blir å komme frem til kritiske ytelser som vil gi tilfredse og lojale kunder i virksomhetens markedssegmenter (Hoff & Holving, 2001). Områder som alltid vil vurderes er kundetilfredshet, markedsandeler og lignende (Husby & Løvlie, 1998).

Det interne perspektivet handler om å identifisere de kritiske interne prosessene. Dette er prosesser som gjør at virksomheten kan levere størst mulig kunde verdi i de utvalgte segmentene, og samtidig tilfredsstille eiernes forventninger til avkastning. Eksempler på styringsparametere kan være effektivitet, produktivitet og kvalitet (Husby & Løvlie, 1998).

Læring og vekstperspektivet fokuserer på at virksomheten skal ledes på en slik måte at man er sikret størst mulig verdiskapning på lang sikt. I dette perspektivet vurderes infrastrukturen og rammebetingelsene som er nødvendig for å utvikle nye produkter, tilføre kundene økt verdi og øke effektiviteten. Typiske parametere vil være innovasjonsindeks, IT-kapasitet og prosentomsetning fra nye produkter (Husby & Løvlie, 1998).

Kritikk av balansert målstyring

Det er ikke lett å dokumentere effekter av bruken av balansert målstyring. En rekke forskere har derfor stilt spørsmål ved om konseptet kan levere i samsvar med forventningene. Kritikken retter seg mot ulike sider ved konseptet (Madsen & Stenheim, 2014).

En av de mest grunnleggende innvendingene mot balansert målstyring er de kausale sammenhengene mellom indikatorer i de fire ulike perspektivene. Det dreier seg i hovedsak om mangelen på en tidsdimensjon, lite klarhet rundt sammenhengene mellom de ulike perspektivene og lite kunnskap om årsak-virkningssammenhengene mellom ulike mål og ytelse (Madsen & Stenheim, 2014). Nørreklit (2000) hevder at det er et logisk, heller enn et kausalt forhold mellom perspektivene. Som eksempel vises det til at forbedringer i kundetilfredshet på grunn av lavere priser, ikke nødvendigvis medfører økt lønnsomhet.

Top-down-tenkingen har som gjennomsyrrer balansert målstyring har blitt kritisert. Det blir stilt spørsmål om balansert målstyring gir et godt grunnlag for å iverksette strategien i praksis. Kaplan og Nortons litteratur om balansert målstyring blir også kritisert for å appellere til lederes følelser i stedet for å bruke logiske argumenter (Madsen & Stenheim, 2014).

Balansert målstyring kan også ha en del negative organisasjonsmessige effekter. Konseptet kan fort bli en «tvangstrøye» som kan være skadelig for organisasjoner som søker å være innovative og kreative. I tillegg kan det føre til mindre informasjonsdeling, samarbeid og organisasjonslæring som følge av at balansert målstyring bygger på en kontrolltankegang (Madsen & Stenheim, 2014). Balansert målstyring kan også lett brukes til detaljer, toppstyrt «command and control» styring (Bogsnes, 2012).

Balansert målstyring har også blitt kritisert for å være en ledelsesmote. Det er et forførende konsept som kan være vanskelig for ledere å motstå. Begrepet ble introdusert for over 20 år siden og regnes som god praksis innen økonomi- og virksomhetsstyring. Den siste kritikken handler om at balansert målstyring er «gammel vin på nye flasker». Det blir hevdet at det ikke er så mye nytt i balansert målstyring, men at innpakning og retorikken er ny. Balansert målstyring gjør mye av det samme som eldre økonomistyringsbegreper, som det franske konseptet «Tableau de Bord» fra 1930-tallet (Madsen & Stenheim, 2014).

2.5.3 Rullerende prognoser

I løpet av 90-tallet har virksomheter som opererer i bransjer med hyppige svingninger hatt et økende behov for å erstatte eller supplere budsjetter med et planleggingsinstrument som lettere kan tilpasses endringer i omgivelsene (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Rullerende prognoser kan være et vesentlig bidrag til å øke virksomhetens tilpasningsevne. En rullerende prognose betyr normalt at det utarbeides en prognose for salget for en periode på et gitt antall måneder. Den første måneden oppdateres hver måned ved at den måneden som er avsluttet eller i ferd med å bli avsluttet, tas ut av planen, mens en ny fremtidig måned legges til. På den måten vil virksomheten alltid ha en oppdatert prognose for en gitt fremtidig periode (Hoff, 2004).

Det har lenge vært vanlig at man kompletterer budsjettene med prognoser ved at man for eksempel oppdaterer budsjettet hvert kvartal for å gi en mer aktuell fremstilling av utviklingen. Som en følge av kritikken mot det årsbaserte budsjettet har mange virksomheter videreutviklet prognosesystemet og lagt ned mer ressurser i den delen av styringssystemet (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Prognosene er et alternativt planleggingsverktøy til budsjettet. Formålet til prognosen med å forutsi fremtiden vil gjøre de mer presise enn budsjettet, slik at informasjonens pålitelighet øker. Økt fokus på fremtiden vil også gjøre det mulig å avdekke trendbrudd i markedet. Den kontinuerlige tilpasningen til markedsforholdene gjør at prognosen kan betegnes som dynamisk. De regnes også som mer nøyaktig enn budsjettet fordi ingen vil ha noen grunn til å manipulere tallene. Dette fordi prognosene ikke skal fungere som fastsatte mål som må nås (Hope & Fraser, 2003).

Budsjettmøter, koordinering og sammenstilling overlates til den overordnede ledelsen av virksomheten og er ikke en del av prognosearbeidet. Kortsiktige prognoser kan ses på som en forenklet budsjettprosess noe som fører til at man taper noe av kontrollen med samordning mellom enheter. Fordelen med

kortsiktige prognoser er hurtigere rapportering og en mindre ressurskrevende prosess (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

2.6 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting blir beskrevet som «*Beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive* (BBRT, 2014).» Det handler om å bedre prestasjoner gjennom mer smidige og humane organisasjoner som tar virkeligheten på alvor (Bogsnes, 2012).

I artikkelen «Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2» skiller Bjørnenak (2010) mellom to ulike perioder innen Beyond Budgeting-bevegelsen. Den første perioden startet allerede på 1970-tallet med pioneren Jan Wallander, administrerende direktør i Svenska Handelsbanken. Hovedkritikken mot budsjettene var at de hindret ledelsen i å se de viktige tingene, som å forstå faktorer som påvirket fremtiden. Alternativene til budsjettet var å gjøre det enkelt og ikke utlede avanserte modeller for målstyring eller lignende (Wallander, 1999). Løsningen som ble valgt i Svenska handelsbanken var å fokusere på relativ prestasjonsmåling og en langsiktig bonusavtale for de ansatte (Bjørnenak, 2010).

Den andre perioden innen Beyond Budgeting-bevegelsen startet på midten av 1990-tallet med Bjarte Bogsnes i petrokjemiselskapet Borealis og videre i Statoil. Her er budsjettkritikken langt bredere og handler ikke bare om den manglende evnen til å si noe om fremtiden, men også de atferdsmessige sidene. Hovedkritikken mot budsjettet var at det bidrar til lite verdiskapende styring og at man ikke får ut potensialet i virksomheten. Løsningen var langt mer omfattende enn å fjerne budsjettet og det ble fokusert på hvordan man utøver styring og på interaktivitet mellom nivåer i organisasjoner. I tillegg til benchmarking som ble brukt i Svenska Handelsbanken ble Beyond Budgeting-filosofien supplert med andre styringsverktøy som balansert målstyring og rullerende prognoser (Bjørnenak, 2010).

Forskjellene mellom Wallanders Beyond Budgeting (BB1) og den moderne Beyond Budgeting representert med Bogsnes (BB2) er oppsummert i Tabell 1 (Bjørnenak, 2010).

Tabell 1 – Forskjellene mellom BB1 og BB2 (Bjørnenak, 2010, p. 53) (redigert)

Momenter	BB1	BB2
Problemet	Budsjett som planleggingsverktøy	Budsjettets atferdsmessige sider
Driver av debatten	Praksis (administrerende direktør)	Praksis (controller)
Type løsning	«Keep it simple»	Mer interaktivitet og dynamikk
Endringer i styringssystemet	Benchmarking	Målstyring, prognoser (og benchmarking)
Tidsdimensjon	I etterkant	I etterkant og prognoser
Dynamikk	Utenfor verktøyene	I og utenfor verktøyene

I BB1 er hovedproblemet at budsjettet villeder. Løsningen er fokus på kostnader og finansielle resultater, som vil gi mer tid og ressurser til interaktivitet mellom nivåer og kontinuerlig tilpasning til endringer i omgivelsene. BB2 er basert på en bredere kritikk av budsjettet og vektlegger problemer knyttet til opportunisme og manglende motivasjon til å finne gode løsninger. Det sentrale er ikke hvilke verktøy som brukes, men hvordan de brukes. Dynamikken ligger i å frigjøre seg fra kalenderen, skille mellom ambisjoner og prognoser, samt å tilpasse målstyringen til ambisjonene (Bjørnenak, 2010).

2.6.1 Beyond Budgeting-prinsipper

Forskning og observasjoner har gradvis ledet til en forståelse av at budsjettproblemet er en del av et større systemisk problem. Av den grunn kan ikke løsningen på problemet finnes i nye verktøy og prosesser som kan gjøre budsjettjobben på en bedre og mer effektiv måte. Et nytt sett av ledelsesprinsipper er også nødvendig. Sammen danner de en sammenhengende modell som består av tolv prinsipper, fordelt under lederskap og prosesser, vist i Tabell 2 (Bogsnes, 2009).

Tabell 2 – Beyond Budgeting prinsipper (Bogsnes, 2012)

Change in leadership	Change in processes
1. Values - Govern through a few clear values, goals and boundaries, not detailed rules and budgets	7. Goals - Set relative goals for continuous improvement, don't negotiate fixed performance contracts
2. Performance - Create a high performance climate based on relative success, not on meeting fixed targets	8. Rewards - Reward shared success based on relative performance, not on meeting fixed targets
3. Transparency - Promote open information for self management, don't restrict it hierarchically	9. Planning - Make planning a continuous and inclusive process, not a top-down annual event
4. Organization - Organize as a network of lean, accountable teams, not around centralized functions	10. Coordination - Coordinate interactions dynamically, not through annual planning cycles
5. Autonomy - Give teams the freedom and capability to act; don't micro-manage them	11. Resources - Make resources available as needed, not through annual budget allocations
6. Customers - Focus everyone on improving customer outcomes, not on hierarchical relationships	12. Controls - Base controls on relative indicators and trends, not on variances against plan

Beyond Budgeting-filosofien baserer seg på de tolv prinsippene. Det er viktig å presisere at dette ikke er to separate modeller, men at modellene understøtter hverandre og er avhengige av hverandre. Modellen bør ses på som en filosofi og ikke en slavisk oppskrift. Beyond Budgeting bør imidlertid inkludere både lederskap og prosesser (Bogsnes, 2009). Hovedessensen i prinsippene vil bli redegjort i det følgende.

Prosessprinsipper

Målsetting: Virksomhetene skal sette ambisiøse mål som skal søke å maksimere deres prestasjonspotensiale. I stedet for faste mål benyttes relative mål som skal benchmarkes både internt og eksternt. Ved å basere målene på viktige eksterne faktorer, som konkurranse og markedsprestasjoner, kan medføre at bedriften øker sitt gevinstpotensiale (Hope & Fraser, 2003).

Belønning: Belønningene er basert på relative mål da dette sier mer om en prestasjon er god eller dårlig. Prestasjoner evalueres relativt til konkurrentene, markedet og tidligere perioder. Dette gjør at man i større grad fokuserer på profittmaksimering og at irrasjonell atferd basert på faste mål unngås (Hope & Fraser, 2003).

Planlegging: Planleggingsprosessen er mer kontinuerlig og inkluderende, noe som skal gjøre virksomheten bedre til å forutse trusler og muligheter, samt være bedre forberedt på å håndtere endringer i omgivelsene. Virksomhetene blir mer

opptatt av å tilfredsstille kunder og aksjonærers endrede behov, fremfor å forhandle rundt tall og å følge en forhåndsbestemt plan (Hope & Fraser, 2003).

Ressursallokering: Planleggingen delegeres til enheter på lavere nivå og disse er avhengige av en rask og enkel godkjenning for å få ressurser når det behøves. Virksomheten kan også tilrettelegge for at store prosjekter raskt blir vurdert og eventuelt får tildelt ressurser hvis det blir godkjent. Ressursfordelingen gir økt spillerom og fleksibilitet, slik at virksomhetens responderingsevne øker (Hope & Fraser, 2003).

Koordinering: I Beyond Budgeting-filosofien skjer koordineringen gjennom forpliktelsen til markedsetterspørselen. I stedet for å operere etter et fast mål kan virksomheten tilpasse produksjon og ressursbruk etter kundetterspørselen. Dette vil oppmuntre til deling og samarbeid innad i organisasjonen (Hope & Fraser, 2003).

Kontroll: Kontrollsystemet vil være flerdimensjonalt, med effektiv styring fra sentraliserte funksjoner. Virksomheter kan sette øvre grenser og retningslinjer for strategi og beslutningstaking, i tillegg til å utfordre de ansattes risikovurderinger. For å ha et årlig fokus og kontroll på kostnader kan virksomheten sammenligne regnskapstall med tidligere perioder. Trendanalyser kan gjøres rullerende for å fjerne fokuset på kalenderåret og rullerende prognoser kan benyttes for å vise forventninger om fremtidige prestasjoner (Hope & Fraser, 2003).

Ledelsesprinsipper

Styringsrammeverk: Et tydelig styringsrammeverk som vil være basert på gjensidig tillit, der frontlinjeledere har det fulle ansvaret for gode prestasjoner (Hope & Fraser, 2003).

Klima for gode prestasjoner: Styring med faste mål kan føre til gale incentiver. For å unngå dette må det skapes et klima for gode prestasjoner basert på relativ suksess. Resultatet av en slik ledelsesatferd er gode og konsistente prestasjoner som opprettholdes (Hope & Fraser, 2003).

Frihet til å beslutte: Lokale ledere evner å forutse og kontrollere fremtidige resultater, og trenger kun strategisk retning, ikke detaljerte planer som begrenser dem (Hope & Fraser, 2003).

Team-basert ansvarlighet: Et nettvekt av små kundeorienterte team gis frihet til å styre sine egne ressurser, og er ansvarlig for egne resultater og hvordan de gjøre det relativt til bestemte benchmarks. Med en slik organisering opplever virksomheten gjensidig avhengighet mellom teamene (Hope & Fraser, 2003).

Kundeansvarlighet: En nettverksmodell som er basert på flere gjensidig avhengige enheter med ulike evner og ekspertise. Disse kombineres for å skape kundeløsninger (Hope & Fraser, 2003).

Åpen og etisk informasjonskultur: Ledere er opptatt av å gjøre informasjonen rask og åpen, og de setter en høy etisk standard for behandling av tall. Fordelene med en slik informasjonskultur er mer transparent og pålitelig informasjon (Hope & Fraser, 2003).

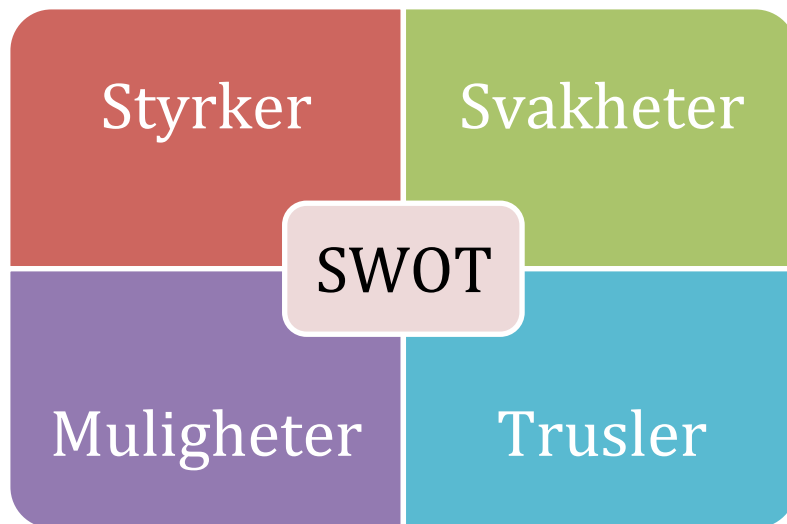
2.7 Oppsummering

Budsjettstyring er en klassisk disiplin innenfor økonomistyring. Et budsjettssystem er basert på historiske prestasjoner og benytter disse til å belyse fremtidige prestasjoner. Budsjettet har ulike formål, blant annet planlegging, koordinering, kommunikasjon, motivasjon og ressursallokering. Det har blitt reist mye kritikk mot det tradisjonelle budsjettet de siste årene. Tidsbruk, høyt detaljeringsnivå, dårlig styringsinformasjon og forhandlingsspill er noen kritiske sider ved budsjettet.

En mulighet er å tone ned budsjettet og komplementere det med andre styringsverktøy. Dette gjelder i hovedsak benchmarking, balansert målstyring og rullerende prognoser. I dag er det Beyond Budgeting som er i fokus. Beyond Budgeting er et noe misvisende navn, da målet ikke er å bli kvitt budsjettet. Målet er å bedre prestasjoner gjennom mer smidige og humane organisasjoner som tar virkeligheten på alvor.

2.8 Analyseverktøy

SWOT-analyse er et hyppig benyttet redskap i strategisk analyse. De fire bokstavene «SWOT» er en ordsammensetning bestående av forbokstavene i fire engelske ord: «Strengths» (styrker), «Weaknesses» (svakheter), «Opportunities» (muligheter) og («Threats») (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er vanlig å organisere analysen i en firefelts tabell som vist i Figur 2.



Figur 2 – SWOT-analyse

Den strategiske SWOT-analysen gir et godt utgangspunkt for å ta beslutninger og kan være et nyttig verktøy for å identifisere områder for forbedring. Man kan blant annet bruke SWOT-analyse for å få hjelp til å rydde og sortere vurderinger forut for beslutninger (Brudvik, 2015). Jeg vil bruke verktøyet til å knytte den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene sammen, slik at linjene for utredningen blir klarere. Verktøyet skal være til hjelp ved innhenting og strukturering av datamaterialet, som skal gjøre det lettere å sortere resultatene i arbeidet med å besvare problemstillingen.

3 Metode

I dette kapittelet presenteres det metodiske grunnlaget for utredningen. Først presenteres studieobjektet og valg av forskningsdesign. Videre beskrives datainnsamlingen før kapittelet avsluttes med en evaluering av datamaterialet og statistiske tester.

Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon. Den typen informasjon som vi samler inn, kalles gjerne data eller fakta. Innsamlede data kalles empiri, som bygger på sanseerfaring. Ved hjelp av metoder kan vi bruke våre sanser på en mer disiplinert og gjennomtenkt måte enn det som er vanlig i andre av livets situasjoner. Vi ser etter noe spesielt og skjerper dermed oppmerksomheten omkring dette. Den eller de forskningsmetoder som velges, vil være med på å bestemme hva en vil se eller oppdage (Halvorsen, 2008).

Formålet med utredningen er å vurdere budsjett som styringsverktøy og om det fortsatt er egnet til styring av virksomheter. Følgende problemstilling har derfor blitt utarbeidet:

«Er budsjett fortsatt egnet til styring av virksomheter?»

For enklere å kunne besvare denne problemstillingen, har jeg valgt å bryte den ned i fire forskningsspørsmål:

- 1. Hva er de fremste styrkene og svakhetene ved bruk av budsjett som styringsverktøy?*
- 2. Hvilke muligheter og trusler finnes ved bruk av budsjett som styringsverktøy?*
- 3. Hva er de fremste styrkene og svakhetene uten bruk av budsjett som styringsverktøy?*
- 4. Hvilke muligheter og trusler finnes uten bruk av budsjett som styringsverktøy?*

3.1 Studieobjekt: Gjensidige og Sparebanken Sør

Gjensidige og Sparebanken Sør er valgt som studieobjekt da dette er to virksomheter fra samme type bransje. Budsjettet er kjernen i Gjensidige sitt styringssystem, mens Sparebanken Sør har valgt å styre uten budsjett. En nærmere presentasjon av virksomhetene blir gitt i neste kapittel.

Stadig flere virksomheter beveger seg vekk fra tradisjonelle styringssystemer som følge av budsjettkritikken. De siste årene har det blitt utført flere studier basert på virksomheter som har forkastet budsjettet og begynt å styre etter andre prinsipper. Jeg vil i denne utredning foreta en SWOT-analyse basert på erfaringer knyttet til styring av virksomheter, med eller uten budsjett. For å skape et godt sammenligningsgrunnlag har jeg valgt å konsentrere meg om to virksomheter fra samme bransje, der Gjensidige styrer med budsjett og Sparebanken Sør styrer uten budsjett. Respondentene vil være personer som har kjennskap til styringssystemene i virksomhetene.

3.2 Forskningsdesign

For å vite hvordan en konkret skal gå fram for å innhente informasjon fra virkeligheten, må en utarbeide et undersøkelsesopplegg, eller det som ofte kalles et forskningsdesign. Forskningsdesignet omfatter ikke bare de tekniske fremgangsmåtene en skal benytte for å samle inn data, men også en rekke andre valg som får avgjørende betydning for hele forskingsarbeidet (Halvorsen, 2008). En forsker starter med problemstillingen og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Vi skiller mellom deduktive og induktive forskningstilnærminger. En deduktiv tilnærmingssmåte tar sikte på å vurdere holdbarheten av bestemte teorier gjennom hypotesetesting, noe som forutsetter en presis problemstilling og at man vet hva det er meningsfylt å innhente informasjon om (Halvorsen, 2008). Man går fra teori til empiri og generelle påstander testes ved hjelp av empiriske data (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). En induktiv tilnærmingssmåte innebærer at man forsøker å nærme seg en virkelighet man ikke kjenner, uten

klare hypoteser og med en lite presis problemstilling. Formålet er å utvikle begreper om et fenomen og å få en størst mulig helhetsforståelse av alle aspekter av fenomenet (Halvorsen, 2008). Man går fra empiri til teori som i korthet går ut på at man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Utredningen handler i hovedsak om budsjett og kritikken av det, som har blitt forsket på i tidligere studier. Jeg vil også se nærmere på det å styre uten budsjett som inneholder en del nyere teori. Følgelig vil jeg bruke en deduktiv tilnæringsmåte for å besvare problemstillingen.

Et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres er tidsdimensjonen. Undersøkelser kan gjennomføres på ett bestemt tidspunkt, men også over lange perioder (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Jeg har i denne utredningen innhentet data fra en avgrenset og kort periode. Dette kalles en tverrsnittsundersøkelse, og denne type undersøkelse kan si noe om variasjoner og sammenhenger mellom fenomener på det aktuelle tidspunktet. Utredningen vil være basert på et casestudie av Gjensidige og Sparebanken Sør. Det som kjennetegner et casestudie er at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger, men det kan også anvendes kvantitative tilnærminger (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Jeg har i denne utredningen valgt å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode, såkalt metodetriangulering. Undersøkelsen gjennomføres ved en kombinasjon av intervjuer og spørreskjema. Jeg vil intervju to sentrale lederpersoner i hver virksomhet og supplere med spørreskjema som et større utvalg respondenter vil besvare. Dette vil gi meg mye og detaljert informasjon som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen.

3.3 Datainnsamling

Et fundamentalt valg som må foretas når forskeren har bestemt seg for å samle inn egne data, er valget av undersøkelsesmetode. Et hovedskille går mellom kvantitative og kvalitative data. I tillegg skilles det gjerne mellom to typer data som danner grunnlaget for analysen, primær- og sekundærdata (Halvorsen, 2008).

3.3.1 Primærdata og sekundærdata

Primærdata er nye data som samles inn av forskeren selv gjennom bruk av en eller flere datainnsamlingsmetoder (Halvorsen, 2008). Dette innebærer en omfattende datainnsamling gjennom intervju med sentrale lederpersoner i Gjensidige og Sparebanken Sør. I tillegg til spørreskjema med et større utvalg respondenter som har kjennskap til styringssystemet i virksomhetene. Fordelen med å innhente informasjonen selv er at den blir rettet mot denne utredningens problemstilling og danner grunnlaget for analysen. Sekundærdata er informasjon som allerede foreligger i en eller annen form, som mer eller mindre er tilgjengelig (Halvorsen, 2008). Jeg har tatt utgangspunkt i sekundærdata for å få en teoretisk forståelse av temaet som skal undersøkes.

3.3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Dataene er kvantitative dersom de er målbare, det vil si at de kan uttrykkes i tall eller andre mengdetemer. Kvalitative data er data som utsier noe om de kvalitative egenskapene hos undersøkelsesenheter, og de foreligger i form av tekst eller verbale utsagn. Det viktigste skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode går derfor på om informasjonen kan uttrykkes i tall eller i tekst. Ved kvalitative tilnærminger er opplegget fleksibelt og man låser seg ikke fast til en bestemt datainnsamlingsmetode på forhånd. Kvantitative tilnærminger innebærer for eksempel bruk av spørreskjema (Halvorsen, 2008).

Mange av de svakhetene som finnes ved kvantitative data, kan oppveies av de sterke sidene ved kvalitative data, og omvendt. Dette tilsier at man ofte vil være tjent med å kombinere kvantitative og kvalitative datainnsamlingsmetoder for å belyse samme problemstilling (Halvorsen, 2008). Jeg har i denne utredningen valgt å benytte et kvantitativt spørreskjema og kvalitative dybdeintervju. Målet med utredningen er å undersøke oppfattelsen til et utvalg personer i Gjensidige og Sparebanken Sør. Den kvantitative metoden gir grunnlag for å si noe generelt om respondentenes oppfatninger av det å styre med eller uten budsjett. Resultatene fra begge virksomheter kan videre sammenlignes opp mot hverandre, for å få et mer helhetlig bilde. Det kvantitative spørreskjemaet vil bli brukt som et supplement til de kvalitative intervjuene. Dette for å styrke

argumentene som fremkommer i intervjuene og for å få en dypere forståelse av resultatene. På den måten utfyller metodene hverandre og vil gi et bedre grunnlag for å besvare problemstillingen.

3.3.3 Spørreskjema

Det finnes forskjellige måter å samle inn kvantitative data på og en vanlig måte er spørreskjemaer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Til bestemte formål har denne datainnsamlingsteknikken åpenbare fordeler. For det første kan informasjonsmengden reduseres til akkurat det man er interessert i. Videre betyr teknikken at man kan stille spørsmål til et stort antall mennesker. Metoden innebærer også at man kan bruke datamaskiner og statistiske dataprogrammer for å analysere datamaterialet (Halvorsen, 2008). Utgangspunktet for spørreskjemaet var utredningens problemstilling, og skjemaet er basert på andre lignende undersøkelser. Spørreskjemaet ble sendt ut til et tosifret antall personer i Gjensidige og Sparebanken Sør, hvorav 13 ble besvart i begge virksomheter, totalt 26 besvarelser. Jeg har valgt å ta i bruk og distribuere spørreskjemaet gjennom den nettbaserte tjenesten «SurveyMonkey». Det elektroniske brevet ble sendt ut av Flemming Holm (Banksjef økonomisk styring og kontroll) i Sparebanken Sør og Tor Erik Silset (Direktør Økonomi- og Forretningsstyring Konsern) i Gjensidige. Begge personer er kjent i virksomheten, noe som vil øke respondentenes ansvarsfølelse og ønske om å delta i spørreskjemaet.

Utfordringen med spørreskjemaet er formuleringen av spørsmålene, og om man velger åpne eller lukkede spørsmål. Ved åpne spørsmål står respondenten fritt til å svare hva hun heller han vil. Hvis spørsmålene derimot er lukkede, er svaralternativene gitt på forhånd. I praksis vil det være en fordel å kombinere åpne og lukkede spørsmål i et spørreskjema (Halvorsen, 2008). I spørreskjemaet har jeg valgt å bruke lukkede spørsmål, da det er lettere å håndtere svarene og de vil bli mest mulig sammenlignbare. Ulempen er at respondentene ikke har mulighet til å komme med informasjon utover de oppgitte spørsmålene og svaralternativene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Jeg har videre valgt å bruke skalaer med flere tallverdier. Respondentene får da mulighet til å

nyansere svaret ved å markere det området på skalaen som gjenspeiler deres oppfatning. Ved å ha minst fem verdier har man mulighet til å gjøre mer omfattende statistiske analyser enn det som er mulig med færre verdier (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Jeg har valgt å rangere de ulike påstandene fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Ved å ha med fem verdier vil jeg få med en nøytral kategori der respondenten verken er enig eller uenig. Det er ulike meninger om man skal ha med en nøytral kategori, men jeg har valgt å ta det med. Grunnen er at respondentene i begge virksomheter har ulike erfaringer med styringssystemet til virksomhetene.

Det er ikke mulig å gi et absolutt svar på hvor mange spørsmål som kan være med i et spørreskjema. Hvis det er for mange spørsmål, kan man risikere å få en lav svarprosent. Man bør derfor anstrenge seg for å ha færrest mulig, men likevel et tilstrekkelig antall spørsmål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I spørreskjemaet har jeg valgt å ha med tre bakgrunnsspørsmål og 43 påstander, totalt 46 spørsmål. Hovedgrunnen til at jeg har med bakgrunnsspørsmål er for å skille respondentene fra de ulike virksomhetene, Gjensidige og Sparebanken Sør. Like viktig som antall spørsmål er utformingen av spørsmålene og svaralternativene. Spørreskjemaet bør være godt gjennomarbeidet med presise spørsmål og svar, samt en enkel og tiltalende layout. Dette er med på å gi et godt førsteinntrykk og øker sannsynlighet for at flere vil svare (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Jeg tok hensyn til dette og brukte god tid på å utforme spørreskjemaet. Påstandene ble kategorisert under ulike temaer for å gjøre det mer oversiktlig for respondentene. I tillegg hadde jeg en liten beskrivelse under hvert tema om hvordan respondenten skulle gå frem for å svare.

3.3.4 Intervju

Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I det kvalitative intervjuet bruker man ikke standardiserte spørreskjema. Dette har sammenheng med at man ikke ønsker for stor grad av styring fra forskeren. Man ønsker at synspunktene som kommer til uttrykk skal være et resultat av

undersøkelsespersonenes egen forståelse. Forskeren har like fullt på forhånd en viss mening om hvilke forhold som er sentrale å få kartlagt. Disse forholdene er skrevet ned i en intervjuguide (Holme & Krohn, 1996).

Grunnlaget for analysen i denne utredningen vil være dybdeintervjuene. Jeg har utarbeidet en intervjuguide som dekker alle temaene i spørreskjemaet. De kvantitative resultatene vil bli brukt for å styrke argumentene i intervjuene. Samtidig vil dybdeintervjuene bli brukt for avdekke ny informasjon og sider som ikke kom frem i spørreskjemaet. Jeg har gjennomført totalt fire intervjuer, fordelt på to sentrale personer med lederstillinger i Gjensidige og to sentrale personer i Sparebanken Sør med tilsvarende lederstillinger. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på hovedkontoret til Gjensidige i Oslo og hovedkontoret til Sparebanken Sør i Kristiansand.

Det er vanlig å skille mellom ustrukturert, strukturert og semistrukturert intervju. Et ustrukturert intervju er uformelt og har åpne spørsmål der forskeren på forhånd har et gitt tema. I et strukturert intervju har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmål. En kombinasjon av disse to formene kalles et semistrukturert intervju. Her har forskeren utarbeidet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I denne utredningen har jeg benyttet et semistrukturert intervju hvor tema og spørsmål var bestemt på forhånd. Det var likevel mulighet for informantene å bringe et nytt tema på banen. Fordelen med å ha et semistrukturert intervju er at det gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, samtidig som intervjuene er sammenlignbare.

3.4 Evaluering av datamaterialet

Ved innhenting av data kan det oppstå problemer som kan svekke datakvaliteten. Vurdering av kvaliteten til undersøkelsen er svært viktig og jeg skal i det følgende vurdere troverdigheten av det innsamlede datamaterialet. Dette innebærer undersøkelsens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

3.4.1 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet som på forskningsspråket betegnes reliabilitet. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I kvantitative undersøkelser er reliabilitet kritisk og det finnes forskjellige måter å teste datas reliabilitet på. En mulighet er å gjenta den samme undersøkelsen på samme utvalg på to forskjellige tidspunkt. Hvis resultatene blir de samme, er dette tegn på høy reliabilitet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Denne utredningen ser på holdninger til de ansatte i to forskjellige selskap. Grunnet ulike erfaringer og det at man ikke vet hvor mange respondenter som vil besvare spørreskjemaet, kan føre til at resultatene ikke blir de samme ved en senere anledning. Dette kan være med på å svekke reliabiliteten til den kvantitative undersøkelsen. Resultatet gir likevel et bilde av situasjonen i Gjensidige og Sparebanken Sør slik den er i dag.

Det at spørreskjemaet ble sendt elektronisk kan også være med på å svekke reliabiliteten, da jeg ikke vet om den tiltenkte respondenten faktisk besvarer skjemaet. Likevel er det rimelig å anta at den personen som får spørreskjemaet besvarer det, i og med at det er sendt til deres egen elektroniske post. Dette vil være med på å øke reliabiliteten til den kvantitative undersøkelsen. En annen faktor som kan være med på å svekke reliabiliteten til spørreskjemaet er diskusjoner mellom respondentene. Det kan føre til at svarene blir påvirket av andre og at respondentene ikke svarer det de egentlig mener. Samtidig er spørreskjemaet anonymt, så ærligheten i svarene vil være med på å styrke reliabiliteten. Videre kan det oppstå tekniske feil i forbindelse med det elektroniske spørreskjemaet. For å avdekke mulige feil ble spørreskjemaet testet flere ganger på forhånd.

Innenfor kvalitativ forskning er krav om reliabilitet lite hensiktsmessig. Årsaken er at det ikke benyttes datainnsamlingsteknikker, da det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen. Det vil også være vanskelig for en forsker å kopiere en annen kvalitativ forskers forskning. I tillegg har ingen andre samme

erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Tolkningen av de kvalitative intervjuene kan påvirke analysen og relabiliteten da svarene ikke er standardiserte. Det er også vanskelig å sikre full anonymitet ved dybdeintervjuene da disse er begrenset til fire personer, og av den grunn kan det bli lettere å kjenne igjen sitater. Dette kan føre til at informantene ikke er like ærlige i svarene som de hadde vært ved et større antall respondenter, noe som også vil påvirke relabiliteten. Det er likevel en fordel at intervjuene er knyttet opp mot spørreskjemaet, da dette vil være med på å øke relabiliteten til de kvalitative resultatene. Intervjuene ble også tatt opp på bånd, som reduserer faren for feilsiteringer og mistolkninger av svarene i analysen.

3.4.2 Validitet

Et sentralt spørsmål er hvor godt eller relevant data representerer fenomenet, og i forskningslitteraturen brukes begrepet validitet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Validiteten er avhengig av hva som er målt og om dette er egenskaper man ønsker at problemstillingen skal avklare (Holme & Krohn, 1996). Med andre ord så må de kvantitative dataene som samles inn være relevant for denne utredningens problemstilling. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskernes framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Ved å kombinere kvantitativ og kvalitativ metode vil jeg øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater. Dette skal gjøres gjennom dybdeintervju og spørreskjema. Troverdigheten kan også styrkes ved å formidle resultatene til informantene. Jeg har derfor sendt resultatene til min kontaktperson i Sparebanken Sør for å få innspill og tilbakemeldinger på analysen, noe som er med på å øke validiteten.

3.5 Statistiske begrep

Spørreskjemaet ble utarbeidet ved bruk av det nettbaserte programmet SurveyMonkey. I tillegg til SurveyMonkey har jeg brukt Excel for å analysere og beskrive det kvantitative datagrunnlaget. Ved bruk av disse verktøyene kan jeg enkelt vurdere sammenhenger, tendenser og fordelinger i besvarelsene. I det

nettbaserte programmet SurveyMonkey fikk jeg opplyst om antall besvarelser og grunnleggende statistikk som minimum/maksimum verdi, median, gjennomsnitt og standardavvik. Jeg fikk også opplyst den prosentvise vektingen av de ulike svaralternativene til påstandene. Videre brukte jeg Excel til å finne modus og for å regne ut den prosentvise andelen av respondenter som er enig eller uenig i påstandene. Når det blir sagt at respondentene er enig i ulike påstander, refereres det til de som svarer 4 og 5, mens uenig representerer de som har svart 1 og 2. Svaralternativ 3 indikerer at respondenten verken er enig eller uenig.

Det finnes forskjellige statistiske mål som hjelper oss med å finne ut hva som er den sentrale verdien i en fordeling, slik som gjennomsnitt, median og modus. Man beregner gjennomsnittet ved å summere alle verdiene og dividere med antall enheter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Formelen for å beregne gjennomsnitt er følgende:

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{N}$$

En ulempe ved bruk av denne formelen er at ekstreme observasjoner vil «forstyrre» gjennomsnittsfordelingen. Gjennomsnittet påvirkes av størrelsen på alle verdiene og følgelig vil ekstremt store verdier trekke opp snittet. Noen vil argumentere for å ta ut ekstreme enheter, men det er ikke nødvendig hvis man bruker median som mål. Den er ikke like følsom for ekstreme verdier på observasjonene. Medianen representerer den enheten som ligger i midten av en ordnet fordeling. En forutsetning for å bruke medianen er at det som undersøkes kan rangeres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Gjennomsnittet er det statistiske målet som er mest bruk for å betegne det typiske. I tilfeller hvor det er ekstremverdier eller skjeve fordelinger som trekker gjennomsnittet opp eller ned, vil det være nyttig å supplere med medianen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). På bakgrunn av dette har jeg valgt å bruke både gjennomsnitt og median i analysen, da begge har sine fordeler. Jeg vil også supplere analysen med modus, som i statistikk betyr den verdien på en

variabel som har flest observasjoner (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Det vil også være interessant å finne ut hvor mye variasjon det er i forhold til gjennomsnittet. Ved bruk av standardavvik er det mulig å beregne variasjonen rundt gjennomsnittet mer nøyaktig. Man beregner standardavviket ved å ta kvadratroten av summen av alle observasjoners kvadrerte avvik fra gjennomsnittet dividert på antall observasjoner (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Formelen for å beregne standardavvik er følgende:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

Siden standardavvik ikke er standardisert på samme måte som prosent, er det ikke helt enkelt å si hva som er et stort og hva som er et lite avvik fra gjennomsnittet. Standardavviket er likevel nyttig hvis man vil sammenligne spredningen rundt gjennomsnittet for ulike grupper (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I denne utredningen vil det være interessant å se om det er variasjoner i svarene fra respondentene i Gjensidige og Sparebanken Sør i henhold til de ulike påstandene.

4 Kort om virksomhetene

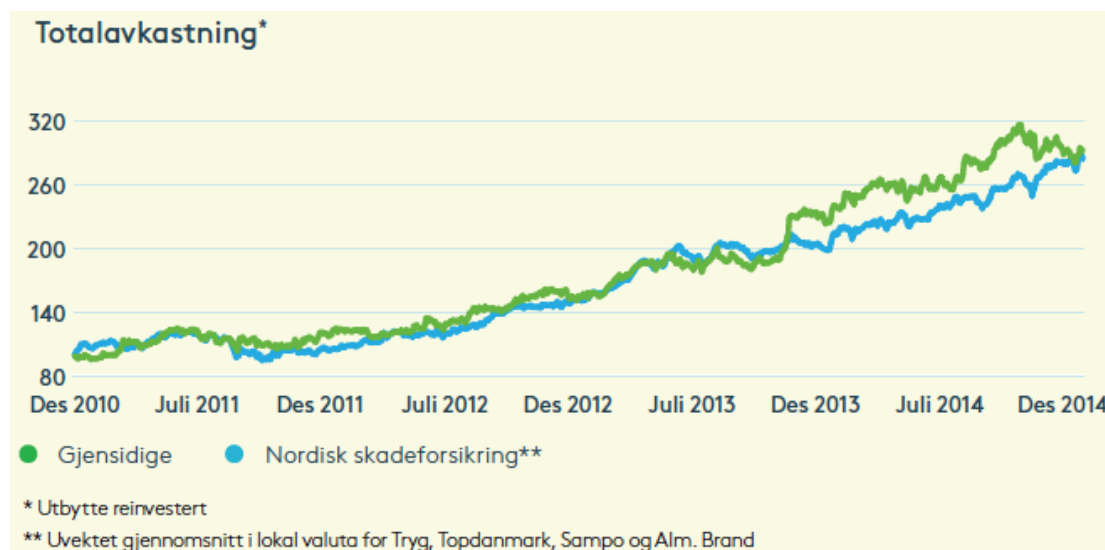
I dette kapittelet gis det en nærmere presentasjon av Gjensidige og Sparebanken Sør, samt deres historie og utvikling. Videre beskrives virksomhetenes styringssystem som brukes i dag.

4.1 Gjensidige

Gjensidige er et ledende nordisk skadeforsikringsselskap med virksomhet i Norge, Danmark, Sverige og Baltikum. Skadeforsikring er kjernevirksomheten, men i Norge tilbys også bank, pensjon og sparing (Gjensidige, 2015). Visjonen til selskapet er; «*Vi skal kjenne kunden best og bry oss mest*». Misjonen er å sikre liv, helse og verdier, et verdigrunnlag selskapet har stått for i snart 200 år. Gjensidige har som mål å bli det mest kundeorienterte skadeforsikringsselskapet i Norden, tuftet på lønnsom drift og en ledende posisjon (Gjensidige, 2015).

I snart 200 år har Gjensidige sikret liv, helse og verdier for kundene sine. Det startet med de lokale brannkassene i 1816 (Gjensidige, 2015). Vekteren ble lansert i 1932 sammen med slagordet; «*Tiden går, Gjensidige består*», som har vært blant Norges sterkeste merkesymboler i mer enn 80 år. Gjennom årene har Vekteren gjennomgått flere forandringer, samtidig som selskapet har foretatt en rekke fusjoner med ulike selskaper (Gjensidige, 2015). Selve Gjensidige-navnet ble tatt i bruk for første gang i 1976, etter en fusjon med Livsforsikringsselskapet Gjensidige. Videre overtok Gjensidige finansieringsselskapet Elcon i 1987 og Forenede-Gruppen i 1992, som blant annet drev med livs- og pensjonsforsikring. Selskapet startet også bankvirksomhet etter å ha overtatt Inter Nordisk Bank i 1993. I 1999 ble Gjensidige NOR etablert ved samordning av virksomhetene i Gjensidige og Sparebanken NOR. Virksomhetene ble delt opp i to samarbeidende grupper i 2002, Gjensidige NOR Forsikring og den børsnoterte bank- og sparegruppen Gjensidige NOR ASA. Gjensidige NOR ASA fusjonerte videre med Den norske Bank (DnB) under navnet DnB NOR, et samarbeid som ble avviklet i 2005. Merkenavnet Gjensidige ble igjen tatt i bruk og i perioden etter 2006 har selskapet utviklet seg til å bli et nordisk skadeforsikringskonsern gjennom oppkjøp i Danmark, Sverige og Baltikum. 10. desember 2010 ble Gjensidige

Forsikring ASA notert på Oslo Børs (Gjensidige, 2015). Selskapet har hatt en positiv utvikling i totalkapitalavkastningen siden børsnoteringen, vist i Figur 3.



Figur 3 – Totalavkastning for Gjensidige (Gjensidige, 2015, p. 3)

Av grafen kan man se at Gjensidige har hatt en høyere totalkapitalavkastning enn gjennomsnittet til sine konkurrenter siden desember 2013. Gjensidige er i dag markedsleder innenfor norsk skadeforsikring med en markedsandel på 25,2 % (Finans Norge, 2015). Virksomheten er inndelt i seks forretningsområder; Skadeforsikring Privat, Skadeforsikring Næringsliv, Skadeforsikring Norden, Skadeforsikring Baltikum, Pensjon og sparing, og bank. Antall ansatte i konsernet er 3525 personer, basert på tall fra 2014. God balanse mellom effektiv drift og fornyelse, lønnsom vekst og god service bidro til gode resultater i 2014. Gjensidige oppnådde et resultat før skatt på 5,4 milliarder kroner, tilsvarende en egenkapitalavkastning på 23,3 % (Gjensidige, 2015). Tabell 3 oppsummerer noen av nøkkeltallene for selskapet i perioden 2010 til 2014.

Tabell 3 – Finansielle nøkkeltall (Gjensidige, 2015, p. 4)

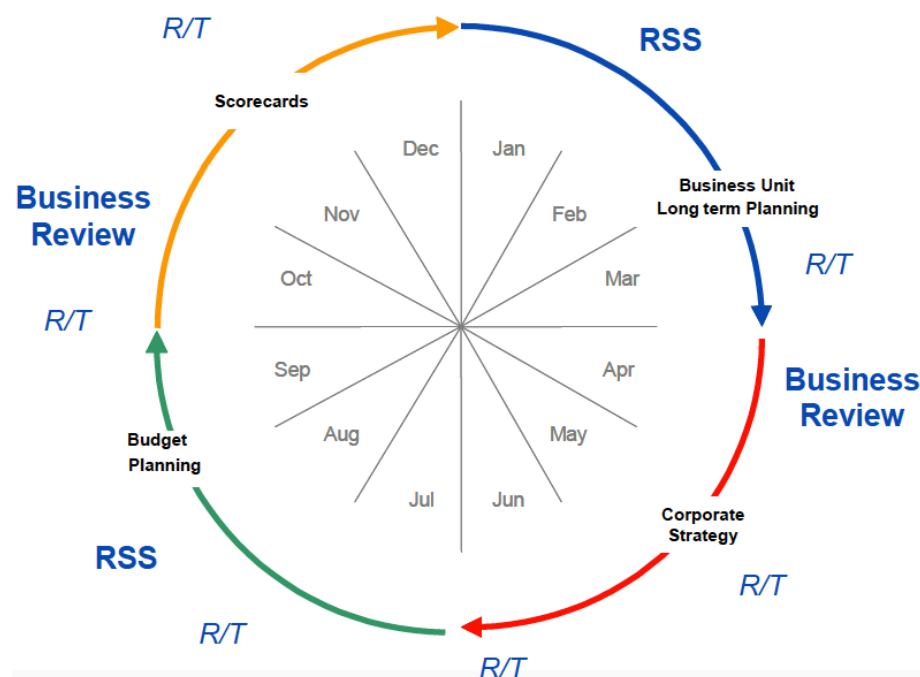
Finansielle nøkkeltall	2014	2013	2012	2011	2010
Resultat før skatt (millioner kroner)	5400	4574	5634	3647	3254
Egenkapitalavkastning før skatt (%)	23,3	18,3	23,8	15,9	14,4
Skadeprosent (%)	71,0	74,0	69,9	75,5	78,9
Kostnadsandel (%)	15,0	15,3	15,5	16,4	16,5
Combined ratio (%)	86,0	89,2	85,3	91,9	95,3

Egenkapitalavkastning før skatt er resultat før skattekostnad relativt til gjennomsnittlig egenkapital i perioden. Skadeprosent er erstatningskostnader relativt til premieinntekter, mens kostnadsandel er driftskostnader relativt til premieinntekter. Combined ratio er et uttrykk for hvor mye selskapet utbetaler i forsikringspremie i forhold til hvor mye de får inn. En ratio under 1 betyr at de får inn mer enn de betaler ut. (Gjensidige, 2015).

Gjensidige leverte på finansielle mål i 2014, med unntak av combined ratio. Målet for 2014 var en egenkapitalavkastning på over 15 % før skatt, en kostnadsandel på 15 % innen 2015 og en combined ratio på 90-93 %. Fremover er målet for skadevirksomheten en kostnadsandel på rundt 15 %, og en combined ratio på 90-93 %. Videre skal konsernet ha en egenkapitalavkastning på minimum 15 % etter skatt (Gjensidige, 2015).

Planprosessen

Budsjettet er kjernen i Gjensidiges styringssystem. Virksomheten bruker også andre styringsverktøy i ulik grad som prognoser, balansert målstyring og benchmarking. Gjensidiges planprosess har et kalenderårlig fokus hvor aktivitetene er fordelt over hele året, som vist i Figur 4 (Silset, 2014).



Figur 4 – Planprosess, Gjensidige (Silset, 2014)

Planprosessen i Gjensidige er i hovedsak delt inn i to såkalte «Business Review». Det første Business Review-møtet starter på våren (andre kvartal) der CEO, CFO og CPO har møter med ledergruppen for de ulike forretningsområdene. Her diskuteres og revideres de langsiktige, strategiske og finansielle planene for inneværende år og de fire kommende årene. I tillegg diskuteres langsiktige KPI-er, risiko, ambisjoner, prioriteringer og planer (Silset, 2014).

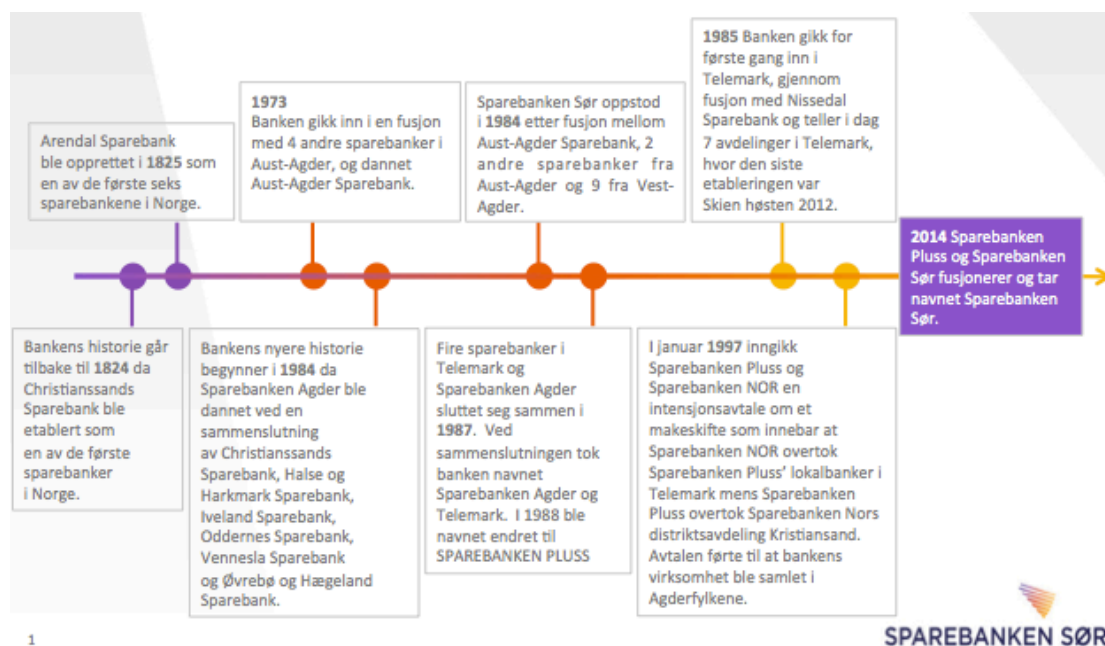
I Business-Review-møtet på høsten (fjerde kvartal) har CEO, CFO og CPO møter med konserndirektører og divisjonscontroller, der neste års budsjett er hovedfokus. Der blir det også diskutert KPI-er og risiko knyttet til måloppnåelse. I tillegg til Business Review-møtene blir det gjennomført resultatsikringssamtaler (RSS) første og andre kvartal. CEO, CFO og CPO møter lederne for de ulike forretningsområdene med fokus på budsjettperioden. Her diskuteres avvik fra budsjett og eventuelle tiltak, samt kortsiktige KPI-er (Silset, 2014).

Det gjennomføres rundt seks resultat- og tiltaksmøter (R/T) i året, avhengig av utviklingen. CFO, CPO og EVP Produkt og Pris møter lederne for de ulike forretningsområdene hvor det diskuteres lønnsomhet og fremtidige handlinger (Silset, 2014).

4.2 Sparebanken Sør

Sparebanken Sør er et uavhengig og selvstendig finanskonsern med virksomhet innenfor bank, verdipapirer og eiendomsmegling i Vest-Agder, Aust-Agder og Telemark. Konsernets virksomhet omfatter i tillegg salg av forsikring, leasing og formidling av aksjer gjennom deleide produktselskaper, og boligfinansiering gjennom det heleide datterselskapet Sparebanken Sør Boligkreditt AS (Sparebanken Sør, 2015). Gjennom kompetanse, beslutningskraft og nærhet til markedet skal kundene oppleve en merverdi som gjør Sparebanken Sør til det naturlige førstevalget for privatpersoner og næringsliv i bankens markedsområde (Sparebanken Sør, 2015).

Banken har historie helt tilbake til 1825, da Arendal Sparebank ble opprettet. I 1973 gikk banken inn i en fusjon med 4 andre sparebanker i Aust-Agder og dannet Aust-Agder Sparebank. Sparebanken Sør oppstod i 1984 etter fusjon mellom Aust-Agder Sparebank, 2 andre sparebanker fra Aust-Agder og 9 fra Vest-Agder. Senere har flere banker sluttet seg til og den siste i rekken var Sparebanken Pluss, som fusjonerte med Sparebanken Sør 1. Januar 2014. Dette er også en bank med lang historie, helt tilbake til 1824 da Christianssands Sparebank ble etablert. I 1984 ble Sparebanken Agder dannet ved en sammenslutning av Christianssands Sparebank og andre lokale sparebanker. Senere ble det opprettet kontakt med en gruppe sparebanker i Telemark og i 1987 sluttet deg seg sammen og tok navnet Sparebanken Agder og Telemark, som i 1988 endret navnet til Sparebanken Pluss. Sparebanken Pluss hadde en rekke kontorer i landsdelen før fusjonen med Sparebanken Sør (Sparebanken Sør, 2015). Historien til begge bankene er oppsummert i Figur 5.



Figur 5 – Historien til bankene (Holm, 2015)

Sparebanken Sør er i dag landets femte største norskeide sparebank med hovedkontor i Kristiansand. Banken har i alt 40 kontorer fordelt på Vest-Agder, Aust-Agder og Telemark (Sparebanken Sør, 2015). I løpet av 2014 har det blitt lagt ned en betydelig innsats for å implementere fusjonen og sikre en god integrasjon. Den fusjonerte banken har befestet sin posisjon som regionbank for Agder og Telemark. Nær 500 medarbeidere har stått på til beste for kunder og

landsdel, og bidratt til gode resultater i bankens første driftsår. Sparebanken Sør oppnådde i 2014 et resultat før skatt på 1,1 milliarder kroner. Resultatet etter skatt utgjorde 885 millioner kroner, tilsvarende en egenkapitalavkastning på 13,0 % etter skatt. Korrigert for negativ goodwill på 200 millioner kroner utgjorde egenkapitalavkastningen 10,1 % (Sparebanken Sør, 2015). I og med at «nye» Sparebanken Sør bare har vært i drift i ett år, finnes det ingen historiske tall det er naturlig å sammenligne med. Av den grunn har jeg tatt med noen utvalgte nøkkeltall for begge bankene i perioden 2009 til 2013, vist i Tabell 4 og Tabell 5.

Tabell 4 – Nøkkeltall, Sparebanken Sør (Sparebanken Sør, 2014, p. 6)

Nøkkeltall, Sparebanken Sør	2013	2012	2011	2010	2009
Resultat etter skatt (millioner kroner)	279	173	226	368	148
Kostnader i prosent av inntekter (%)	51,5	62,0	53,9	43,5	60,3
Egenkapitalavkastning etter skatt (%)	9,1	6,0	7,9	15,0	6,5

Tabell 5 – Nøkkeltall, Sparebanken Pluss (Sparebanken Pluss, 2014, pp. 2-3)

Nøkkeltall, Sparebanken Pluss	2013	2012	2011	2010	2009
Resultat etter skatt (millioner kroner)	302	290	195	256	260
Kostnader i prosent av inntekter (%)	38,1	37,1	43,9	34,2	34,0
Egenkapitalavkastning etter skatt (%)	10,1	10,7	7,8	11,3	12,8

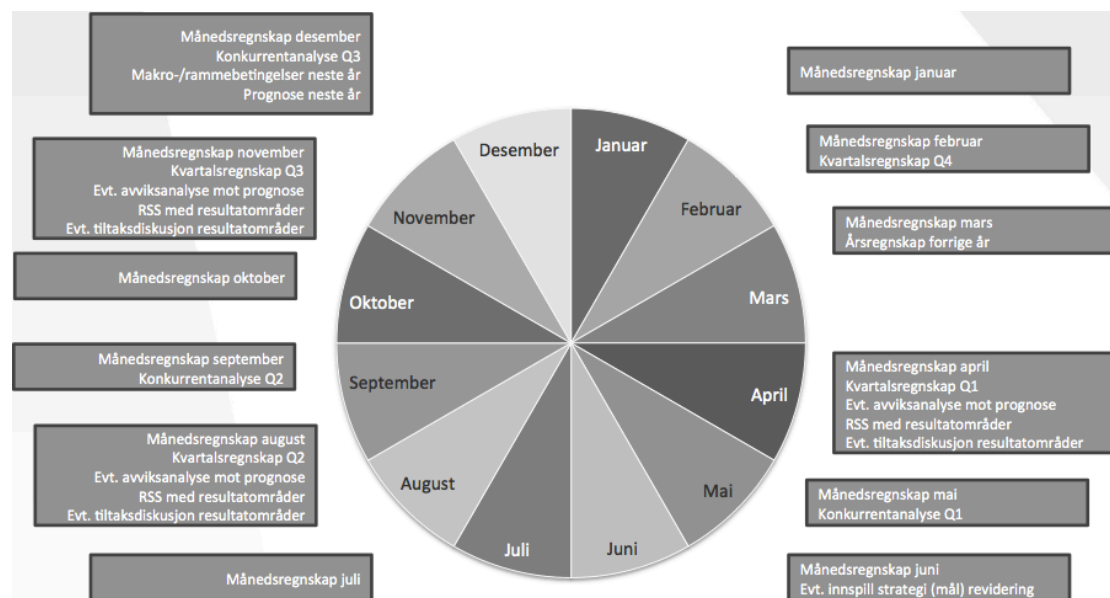
Kostnader i prosent av inntekter er sum driftskostnader relativt til netto rente- og provisjonsinntekter og sum andre driftsinntekter. Egenkapitalavkastning etter skatt er resultat etter skatt relativt til gjennomsnittlig egenkapital (Sparebanken Pluss, 2014).

Sparebanken pluss hadde i 2013 et driftsresultat før skatt på 413 millioner kroner, noe som er det beste i bankens historie. I tillegg hadde banken den laveste kostnadsprosenten av landets regionbanker. Kostnader målt i prosent av bankens inntekter utgjorde 38,1 % (Sparebanken Pluss, 2014). Sparebanken Sør hadde en litt høyere kostnadsprosent på 51,5 %, men leverte likevel et historisk godt resultat for banken. Et resultat før skatt på 389 millioner kroner var det nest beste i bankens historie (Sparebanken Sør, 2014). Selv om begge bankene

leverte gode resultater i 2013 og var i sterk vekst ble det likevel vedtatt en intensjonsavtale om å slå sammen de to bankene. Ved å forene sine ressurser vil banken få økt konkurransekraft, og dermed bli mer attraktiv for kunder og ansatte (Sparebanken Sør, 2013).

Planprosessen

Rullerende prognoser er det viktigste elementet i Sparebanken Sør sitt styringssystem. Virksomheten bruker også andre styringsverktøy i ulik grad som balansert målstyring og benchmarking. Sparebanken Sør sin årlige planprosess er vist i Figur 6.



Figur 6 – Planprosess, Sparebanken Sør (Holm, Årshjul, 2015)

Det gjennomføres eventuelle avviksanalyser mot prognoser tre ganger i året, i hovedsak april, august og november. I tillegg til avviksanalysene blir det gjennomført resultatsikringssamtaler (RSS) med resultatområdene og eventuelle tiltaksdiskusjoner (Holm, Årshjul, 2015).

I mai blir det foretatt en konkurrentanalyse basert på førstekvartalstallene. Dette blir også gjennomført i september og desember, basert på henholdsvis andre- og tredjekvartalstallene. I desember går man også gjennom neste års makro-/rammebetingelser i tillegg til at prognosene for neste år blir utarbeidet (Holm, Årshjul, 2015).

5 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet presenteres resultatene fra spørreskjemaet og dybdeintervjuene i Gjensidige og Sparebanken Sør. Resultatene vil underveis bli drøftet opp mot relevant teori. Analyse- og diskusjonsdelen er delt opp i to kapitler; 5.1 Styring med budsjett og 5.2 Styring uten budsjett. Formålet er å kartlegge styrker, svakheter, muligheter og trusler ved å styre med eller uten budsjett. Grunnlaget for analysen er dybdeintervjuene, der påstandene fra spørreskjemaet er ment for å styrke argumentene i intervjuene. I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å angi sin grad av enighet eller uenighet på en skala fra 1 til 5, der 1 er «helt uenig» og 5 er «helt enig». Når det blir sagt at respondentene er enig i ulike påstander, refereres det til de som svarer 4 og 5, mens uenig representerer de som har svart 1 og 2. Svaralternativ 3 indikerer at respondenten verken er enig eller uenig.

Beskrivelse av utvalget

Utvalget i utredningen består av personer som har kjennskap til den økonomiske styringen i virksomheten. I Gjensidige var det 13 respondenter som besvarte spørreskjemaet og to som ble intervjuet. Av de som besvarte spørreskjemaet, jobber åtte personer med analysering og oppfølging av bedriften, en person med finansiell rapportering og fire personer krysset av på annet. Alle respondentene har jobbet i virksomheten i mer enn ett år, hvorav 46,2 % har jobbet der mer enn 10 år. Ettersom majoriteten av respondentene har arbeidet lenge i virksomheten bør de ha god kjennskap til styringssystemet, noe som kan øke troverdigheten av resultatene. Utvalget i dybdeintervjuet består av sentrale personer med lederstillinger i Gjensidige

I Sparebanken Sør var det også 13 respondenter som besvarte spørreskjemaet og to som ble intervjuet. Av de som besvarte spørreskjemaet, jobber tre personer med analysering og oppfølging av bedriften, tre personer med finansiell rapportering og syv personer krysset av på annet. Alle respondentene har jobbet i virksomheten i mer enn ett år, hvorav 61,5 % har jobbet der mer enn 10 år. Videre må det nevnes at respondentene er en god kombinasjon av ansatte fra «tidligere» Pluss og Sør. Bankene har hatt forskjellige styringssystem, noe som

kan påvirke svarene i spørreskjemaet. Utvalget i dybdeintervjuet består av sentrale personer i Sparebanken Sør med tilsvarende lederstillinger som intervjuobjektene i Gjensidige.

5.1 Styring med budsjett

Det er ulike meninger knyttet til bruken av budsjett som styringsverktøy. I dette kapittelet vil jeg presentere resultatene fra de to første forskningsspørsmålene;

1. *Hva er de fremste styrkene og svakhetene ved bruk av budsjett som styringsverktøy?*
2. *Hvilke muligheter og trusler finnes ved bruk av budsjett som styringsverktøy?*

Formålet er å kartlegge styrker, svakheter, muligheter og trusler ved styring med budsjett. Resultatene er basert på erfaringer fra sentrale personer i Gjensidige og Sparebanken Sør, gjennom dybdeintervju og spørreskjema. Disse resultatene vil bli drøftet opp mot relevant teori med en kort oppsummering i slutten av kapittelet.

5.1.1 Styrker

Med den tradisjonelle budsjettstyringen koordineres planer og handlinger på tvers av organisasjonen gjennom forpliktelsen til den sentraliserte planen. Budsjettet er ment som en forpliktelse til å følge fastsatte mål (Hope & Fraser, 2003). Selve forpliktelsen ble trukket frem i dybdeintervjuet som en styrke ved bruk av budsjett som styringsverktøy: «*Det gir en veldig sterk forpliktelse og som øverste leder er jeg da trygg på at jeg har noe jeg trygt kan forholde meg til.*» (Informant 1, Gjensidige). I henhold til spørreskjemaet var hele 92,31 % av respondentene i Gjensidige enige i påstanden om at budsjettet har en forpliktende effekt på de ansatte. Det er ikke like stor enighet i Sparebanken Sør, men majoriteten (61,54%) av respondentene er enig i påstanden, vist i Tabell 6.

Tabell 6 – Budsjett og forpliktelse

Budsjett har en forpliktende effekt på de ansatte	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	92,31 %	0,00 %	4,38		4	0,62
Sparebanken Sør	13	61,54 %	7,69 %	3,69	4	4	0,82

Ingen av respondentene i Gjensidige er uenige i påstanden og med et gjennomsnitt på 4,38 indikerer at de fleste er enige i påstanden, noe som også ble bekreftet i dybdeintervjuet: *«Alt er berettiget og man opplever budsjettet som veldig trygt og med en fast forankring. Man vet hva man har å forholde seg til.» (Informant 2, Gjensidige).* I Sparebanken Sør er 7,69% uenige i påstanden og 30,77% verken enig eller uenig. Grunnen til at en stor andel av respondentene verken er enig eller uenig i påstanden har nok sammenheng med at det er to banker med ulike erfaringer og styringsstruktur som er slått sammen. Jeg tror også det henger sammen med at respondentene i Sparebanken Sør er en større kombinasjon av utøvende aktører (ledere, økonomi- og analysepersonell) på den ene siden, og aktører i linjen (fra de ulike forretningsområdene, Privat, Næringsliv og stabsfunksjoner som «mottakere» av rammebetingelser) på den andre siden. Det er likevel en modus på 4, som vitner om at de fleste respondentene er enige påstanden. Dette kom også til uttrykk i dybdeintervjuet med forbehold om at markedet ikke endrer seg: *«Det er klart at hvis verden ikke endrer seg så får du jo absolutt en forpliktelse.» (Informant 1, Sparebanken Sør).*

Det er klart at dette med endringer i markedet vil være en risiko ved å fastsette årlige forpliktende mål. Siden 1980-tallet har det vært mye turbulens i markedet, der priser og marginer er under konstant press (Hope & Fraser, 2003). Kritikken i nyere tid handler i stor grad om at man ikke klarer å oppfatte bruddene i markedstrender gjennom de målene som legges til grunn i budsjettarbeidet (Wallander, 1994). Beyond Budgeting-filosofien handler om å tilpasse virksomheten etter markedet. I stedet for å operere etter et fast mål så kan virksomheten tilpasse produksjon og ressurser etter kundeetterspørsel. På den måten vil forpliktelsen skje gjennom markedsetterspørselen (Hope & Fraser, 2003). Dette med å tilpasse virksomheten etter markedet gjennom en prognose ble trukket frem i dybdeintervjuet som lite forpliktende: *«Jeg har vel tidligere sagt til deg at jeg er veldig opptatt av det som ligger i den forpliktelsen med budsjettet. Jeg opplever at budsjett forplikter mer enn en prognose. Det er en avtale du har gjort med arbeidsgiver om hva du skal levere. Jeg er ikke like sikker på om den forpliktelsen er like stor til en prognose eller til et estimat. For meg ligger det i navnet prognose, noe du kan fleksibelt justere noe med.» (Informant 2,*

Sparebanken Sør). Det henger sammen med formålet om at de ansatte vil føle et større ansvar for å klare de økonomiske forpliktelsene som ligger i det godkjente budsjettet (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Gjennom oppfølging og kontroll av den løpende driften opp mot det som er forutsatt i budsjettet kan virksomheten gjennomføre effektive avviksanalyser (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). En styrke ved budsjettet er at det gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i enhetene. I Gjensidige er 84,62 % av respondentene enige, mens 7,69 % var uenige i den påstanden. Rundt halvparten (53,85 %) av respondentene i Sparebanken Sør er enige i den påstanden, vist i Tabell 7.

Tabell 7 – Budsjett og kontroll

Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	84,62 %	7,69 %	4,00	4	4	0,78
Sparebanken Sør	13	53,85 %	7,69 %	3,62		4	0,84

Med et gjennomsnitt på 4,00 og en modus på 4 indikerer at de fleste respondentene i Gjensidige er enige i påstanden. God kontroll i enhetene er en viktig forutsetning for kostnadseffektiv drift. I Gjensidige blir budsjettene brukt for å styre dette over tid: *«I en virksomhet som vår, hvor det dreier seg om å implementere teknologi, redusere og styre bemanning, dels for å ha riktig bemanning i antall, men også for å ha riktig kompetanse, så er det viktig at vi bruker budsjettene for å styre dette over tid.»* (Informant 1, Gjensidige). Samtidig må det nevnes at Svenska Handelsbanken er blant de mest kostnadseffektive selskapene, ikke bare i Skandinavia, men også globalt (Bjørnenak, 2013). De fjernet budsjettet i 1970 og banken har siden 1972 vært mer lønnsomme en gjennomsnittet i bransjen.

Det er ikke like stor enighet (53,85 %) blant respondentene i Sparebanken Sør i henhold til påstanden om at budsjettet gir bedre kontroll i enhetene, der hele 38,46 % verken er enig eller uenig. Dette har nok sammenheng med at

Sparebanken Pluss var blant de mest kostnadseffektive bankene, faktisk mer kostnadseffektiv en pionerbedriften Svenska Handelsbanken (Bjørnenak, 2010). Samtidig er det bare 7,60 % av respondentene som er uenige i påstanden, samme prosentandel som i Gjensidige. Det handler i stor grad om hva man ønsker å ha kontroll over og samtidig hvilke type virksomhet man er i. Bank er en virksomhet som ikke har store svingninger i rammebetingelsene på kostnadssiden og man har i utgangspunktet god kontroll over «hovedkostnadene», som er ansatte og teknologi. Da vil det i utgangspunktet ikke være nødvendig med et budsjett. Noe av kritikken rettet mot budsjettet er at man overvurderer kostnadene og undervurderer inntektene. Budsjettet kritiseres for å ha et kostnadsfokus i stedet for et verdifokus der kundens preferanser er viktige (Grønnevet & Østergren, 2008). I dybdeintervjuet ble budsjettet trukket frem som et egnet verktøy for å sikre en begrensning på kostnadsbruk i virksomheter der man har mindre kontroll på kostnadene: *«Der hvor du har store utbyggingsprosjekter så tenker jeg at det er klin umulig å klare seg uten et budsjett. Når du drar i gang store fabrikker, utvikling osv. så må du ha et kostnadsbudsjett å forholde deg til. Det er en helt annen business, altså der hvor du har en sterkt prosjektdrevet virksomhet så trenger du noen styringsmekanismer. Om du kaller det et budsjett eller en prognose på kostnader er jo bare ordspill egentlig.» (Informant 1, Sparebanken Sør).*

Budsjett er et tallmessig uttrykk for en virksomhets handlingsplaner for en gitt fremtidig periode. Det innebærer at virksomheten iverksetter planer og tiltak for å nå sine mål over en gitt tidsperiode. Dette må ses i sammenheng med virksomhetens strategi og mål (Hoff, 2004). Koblingen mellom budsjett og virksomhetens strategi ble også nevnt som en styrke ved budsjettet. Budsjettprosessen er en årlig prosess med utgangspunkt i virksomhetens strategiske plan, der man diskuterer hva man skal prioritere og ikke prioritere. I Gjensidige blir budsjettarbeidet brukt til forankring av de langsiktige målene: *«Budsjettprosessen er en fin arena for å diskutere hva vi skal gjøre og hva vi ikke skal gjøre med utgangspunkt i virksomhetens strategiske plan og retning. Hva skal vi prioritere og hva skal vi ikke prioritere, det er en årlig god prosess. Den strategiske planen er mer langsiktig, men likevel er det en flott anledning til å*

forankre dypt hva vi skal prioritere «inn» og hva vi skal prioritere «ut». Derfor så er budsjettarbeidet hos oss en god arena for å forankre og få kraft rundt de få tingene vi skal fokusere på og diskutere nøye de tingene vi skal legge til side og ikke gjøre noe med» (Informant 1, Gjensidige). Noe av kritikken som har blitt reist mot budsjettet er at det mangler kobling til virksomhetens strategi. Det kritiseres for å forsterke hierarkiet i virksomheten og for å være atskilt fra strategien (Grønnevet & Østergren, 2008).

I spørreskjemaet er det likevel stor enighet blant respondentene i Gjensidige om at budsjettene er forankret i enhetens strategi. Hele 84,62 % av respondentene er enige i påstanden og det er ingen som er uenige. Det er også tilfellet i Sparebanken Sør, men her er flesteparten (53,85%) av respondentene verken enig eller uenig i påstanden. Antall respondenter som er enige i påstanden er en god del lavere enn i Gjensidige, med 46,15 %, vist i Tabell 8.

Tabell 8 – Budsjett og strategi

Budsjettene er forankret i enhetens strategi	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	84,62 %	0,00 %	4,15	4	4	0,66
Sparebanken Sør	13	46,15 %	0,00 %	3,77	3	3	0,89

Igjen er det en høy andel av respondentene i Sparebanken Sør som verken er enig eller uenige i påstanden og en modus på 3 indikerer dette. Det kan nok skyldes, som diskutert tidligere, at Sparebanken Sør har erstattet budsjettet med rullerende prognoser. Da vil andre verktøy bli brukt for å skape en kobling til virksomhetens strategi. Balansert målstyring trekkes frem i Beyond Budgeting-filosofien som et mulig verktøy til bruk i målsetting (Hope & Fraser, 2003). I Gjensidige er det relativt klare formeninger om påstanden og en modus på 4 indikerer at de fleste er enige i at budsjettet er forankret i enhetens strategi. Det er også verdt å merke seg at ingen av respondentene i begge virksomhetene er uenige i påstanden. De respondentene i Sparebanken Sør som er enige i påstanden er nok de som savner klare mål og sammenhengen mellom korte og lange planer: *«Du har lange finansielle mål som er en del av strategiprosessen din. Du legger en strategisk plan for tre, fire eller fem år, avhengig av type virksomhet.*

Da kan du bruke budsjettet som et verktøy for å realisere delmålene i de årene. Budsjettet er den forpliktende avtalen, det er arbeidsverktøyet ditt gjeldende år, som et bidrag til å nå de lange målene. Koblingen mellom strategiprosess og budsjettprosess mener jeg er veldig relevant i forhold til at budsjettprosessen skal være verdiskapende. Det å investere i den tiden med å kjøre en prosess i organisasjon som gjør at de ansatte får et eierskap til målene. En ting er målene det neste året, budsjettet ditt. En annen ting er de lange planene for virksomheten. Hvis du klarer å skape den koblingen og bruker litt tid på forankring så blir eierskapet til målene verdiskapende.» (Informant 2, Sparebanken Sør). En vesentlig del av planleggingsprosessen er å sette konkrete mål. De årlige målene omsettes til operasjonelle mål og planer for virksomhetens aktiviteter. Man etablerer delmål som skal bidra til å oppfylle virksomhetens overordnede mål (Hoff, 2004).

Selve prosessen og planleggingsfasen i forkant ble i dybdeintervjuet trukket frem som en styrke ved bruk av budsjett: *«Jeg har sansen for budsjettet som planleggingsform hvor du har en årlig runde på ressursallokering og planlegging. Styrkene er selve prosessen for å komme frem til tallene og diskusjonen for å komme frem til målene. Tror ikke jeg hadde klart meg uten den prosessen.» (Informant 2, Gjensidige).* Samtidig er det viktig at prosessen ikke blir for tidkrevende og kostbar. Den tradisjonelle budsjettprosessen starter minst fire måneder før årets slutt og mye tid går til å ferdigstille budsjettet (Hope & Fraser, 2003). Budsjettarbeidet kan også bli svært arbeidskrevende ved høyt detaljeringsnivå og mange hevder at kostnadene ved slike budsjettprosesser overstiger verdien av arbeidet (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

5.1.2 Svakheter

Den mest utbredte kritikken rettet mot budsjettet er at det er altfor tidkrevende og kostbart utarbeide budsjetter (Heskestad, 2014). I Gjensidige er 69,23 % av respondentene enige i at det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter. Enigheten er ikke like stor blant respondentene i Sparebanken Sør, der 46,15 % er enige i påstanden. Det som er interessant er at det er veldig delte meninger i begge virksomhetene, enten er respondentene enig eller så er de uenige i

påstanden. Dette har selvfølgelig sammenheng med hvilken oppfatning man har av budsjettprosessen, men også hvilket arbeidsområde man er tilknyttet: *«En del unødig tidsbruk, men den unødige tidsbruken er primært for mitt område og enkelte kontrollere.»* (Informant 2, Gjensidige) En modus på 5 vitner om at de fleste respondentene i Gjensidige er helt enig i påstanden. Samtidig er standardavviket på 1,35, som indikerer stor spredning i svarene. 23,08 % av respondentene er uenige i påstanden og trekker ned gjennomsnittet. I Sparebanken Sør er det noe høyere uenighet (30,77 %). Samtidig indikerer en modus på 4 at de fleste respondentene er enige i påstanden, vist i Tabell 9.

Tabell 9 – Budsjett og tidsbruk

Det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter (utvikle og revidere budsjetter, budsjettreportering, avvikanalyser, osv.)	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	69,23 %	23,08 %	3,85	5	4	1,35
Sparebanken Sør	13	46,15 %	30,77 %	3,15	4	3	1,10

Ut i fra dybdeintervjuene i Gjensidige fikk jeg inntrykk av at den unødige tidsbruken var knyttet til graden av detaljer i budsjettet: *«Vi kunne gjort det noe annerledes, brukt mindre tid kanskje. Noe mindre detaljgrad tror jeg kunne vært en fordel.»* (Informant 2, Gjensidige). Man tror at budsjettet blir mer nøyaktig desto mer detaljert grunnlag man har for å budsjettere. Det fører til at man blir for opptatt av detaljer, fremfor å utvikle prognoser som forsøker å fange opp faktorene som driver selskapets inntjening og markedstrender (Heskestad, 2014). Diskusjoner ble også trukket frem i dybdeintervjuet som en konsekvens knyttet til tidsbruken: *«Det er klart at et budsjettarbeid er tidkrevende og involverer veldig mange i virksomheten. En ulempe ved budsjettene er hvis man bruker for mye tid på å forklare og bortforklare hvorfor man er utenfor budsjettbanen, da kan man gjøre feil. Det viktigste er at man diskuterer hva man kan gjøre for å korrigere.»* (Informant 1, Gjensidige). Rullerende prognoser kan være et alternativ til budsjettet fordi det er satt av lite tid til diskusjon. Fordelen med kortsiktige prognoser er hurtigere rapportering og en mindre ressurskrevende prosess (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Meningene er delte i begge virksomhetene om man bruker for mye tid på budsjettarbeidet. Prosessen er langvarig og kostbar, samtidig som det involverer mange personer og opptar 20 til 30 prosent av tiden til ledende ansatte og økonomiansatte (Hope & Fraser, 2003). Det er klart at hvis man kjører en tradisjonell budsjettprosess der man starter planleggingen et halvt år i forveien, vil det bli altfor tidkrevende og innholdet vil være lite relevant. Har man en slik oppfatning av budsjettet så er det lett å være enig i påstanden: *«Kjører man en tradisjonell budsjettprosess som starter i mars/april så er ikke innholdet i den relevant når du kommer til slutten av året. Starter du i mars/april så kjører du en altfor tidkrevende prosess. Da bruker du mer tid på planlegging av hvordan du skal levere resultatene enn på faktisk å levere resultatene. I forhold til de ankerpunktene så skjønner jeg kritikken.»* (Informant 2, Sparebanken Sør).

Starter man budsjettprosessen for tidlig kan også antagelsene budsjettet bygger på bli for raskt utdatert. Forandringer kommer raskere og mer overraskende enn tidligere, og i løpet av ett år kan utviklingstrekkene man baserte budsjettet på være totalt urealistiske (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). I Gjensidige er 69,23 % av respondentene enige i påstanden og antall uenige er 7,69 %. Litt overraskende er det at hele 30,77 % av respondentene i Sparebanken Sør er uenige i påstanden. Likevel er over halvparten (53,85 %) av respondentene enige i påstanden, vist i Tabell 10.

Tabell 10 – Budsjettet blir fort utdatert

Antagelsene budsjetter bygger på blir for raskt utdatert	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	69,23 %	7,69 %	3,92	4	4	0,92
Sparebanken Sør	13	53,85 %	30,77 %	3,31	4	4	1,20

Den høye graden av uenighet i Sparebanken Sør skyldes nok det samme som ble påpekt i forbindelse med tidsbruken til budsjettet. Jo tidligere du starter med budsjettprosessen, jo mer utdatert blir informasjonen du tar deg med inn som forutsetninger. Da blir det en svakhet at budsjettet fort blir utdatert: *«Hvis du starter budsjettprosessen altfor tidlig så har du jo utdatert informasjon med deg inn som forutsetninger, det kan være en svakhet. Med mindre du velger å kjøre*

prosessen bare på tampen av året, da informasjonen vil være mer relevant.» (Informant 2, Sparebanken Sør). Hovedproblemet er at mennesker har svært vanskelig for å tenke seg at fremtiden kommer til å se annerledes ut enn fortsettelsen av det som har skjedd til nå (Wallander, 1994). I en rask omskiftelig verden med høy konkurransedynamikk og raske makroskifter vil nok tallene som blir lagt til grunn i budsjettet fort bli utdatert: *«Man gjør en rekke forutsetninger om makroforhold, konkurranseforhold, valutapriser, råvarepriser, osv. Da kan mye av det man legger til grunn i det tradisjonelle budsjettarbeidet bli utdatert, før man har kommet i mål på budsjettåret.» (Informant 1, Gjensidige).* Dette resulterer i at man ikke greier å oppfatte bruddene i trender gjennom de prognoser som legges til grunn for budsjettarbeidet (Wallander, 1999). Poenget er at man ikke klarer å tilpasse seg endringer i omgivelsene: *«Svakheten er jo selvfølgelig at du ikke klarer å tilpasse deg endringer i rammebetingelsene og markedsforholdene.» (Informant 1, Sparebanken Sør).*

Man «tvinges» mer eller mindre til å tro at historien gjentar seg, i stedet for å rette fokuset mot de faktorene som virkelig driver selskapets verdiskapning (Heskestad, 2014). Likevel er det slik at forsikring er en relativt stabil bransje. Om budsjettallene blir utdatert eller ikke vil nok være avhengig av type bransje eller virksomhet: *«Svakheten er at det kan bli utdatert, hvis det skjer vesentlige endringer. Det er kanskje hovedankepunktet, at det noen ganger kan bli utdatert, men det kommer helt an på hvilken type bransje eller virksomhet man driver. Forsikring er relativt stabilt og forutsigbart.» (Informant 2, Gjensidige).* Samtidig må det nevnes at bank også er en relativt stabil bransje. Likevel er det slik at det har vært to store finanskriser siden 1980-tallet. Det at Svenska Handelsbanken fjernet budsjettet brukes som en forklaring på at banken klarte seg langt bedre enn alle sine konkurrenter i bankkrisen på slutten av 1980-tallet og den siste finanskrisen (Heskestad, 2014).

Et annet problem ved tradisjonell budsjettering kan være fokuset på å levere gode resultater, det blir for mye spill og forhandlinger (Bogsnes, 2012). Folk ønsker å lykkes, noe som kan gå utover de fastsatte budsjettmålene. I stedet for å sette konkurransedyktige mål, vil det være fristende å sette mindre ambisiøse

mål som er lettere å innfri: «*Den har sine svakheter. En av hovedsvakhetene er jo «spilldimensjonen». At det er et spill i forhold til at folk ønsker å se bra ut og folk ønsker å lykkes, og at kanskje målene blir for lite ambisiøse da.*» (Informant 2, Gjensidige). I Gjensidige er 84,62 % av respondentene enige i påstanden om at budsjetter fører til for stort fokus på oppnåelse av egne budsjettmål. Det er også relativt høy enighet blant respondentene i Sparebanken Sør med 61,54 %, vist i Tabell 11.

Tabell 11 – Budsjettmål

Budsjetter fører til for stort fokus på oppnåelse av egne budsjettmål, noe som hemmer samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike enheter.	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	84,62 %	0,00 %	4,31	5	4	0,72
Sparebanken Sør	13	61,54 %	23,08 %	3,38	4	4	1,08

I Sparebanken Sør er det noe delte meninger blant respondentene, der 23,08 % er uenige i påstanden. En modus på 4 indikerer likevel at de fleste av respondentene er enige i påstanden. Det er ingen av respondentene i Gjensidige som er uenig i påstanden og med en modus på 5 må dette sies å være en stor svakhet ved budsjettet. Fokuset på å «vinne» budsjettet kom også frem i dybdeintervjuet: «*Det var et veldig sterkt taktisk spill. Det var sånn at hvis du «vant» budsjettet, hvis du klarte å krangle deg til lavest mulig inntektsside og høyest mulig kostnadsrom så var du vinneren. Resten av året kunne du sole deg i glansen av gode prestasjoner fordi at du var den som hadde klart å selge inn det budsjettet som var lettest å oppnå.*» (Informant 1, Sparebanken Sør). Dette kan føre til at beslutninger blir tatt på feil grunnlag, da ledelsen er mer opptatt av å ha kontroll over de finansielle resultatene enn hva som faktisk er best for virksomheten. Svært få ledere ønsker å se negative avvik og miste sine bonuser på grunn av dårlige resultater (Hope & Fraser, 2003).

En annen svakhet ved budsjettet er at det kan være begrensende og lite fleksibelt, ved at man ikke får lov til å levere mer enn det som er fastsatt i budsjettet. Dette kan bli et problem hvis man ikke kan revidere budsjettmålene

underveis: «Hvis man legger i budsjett at det er begrensende, at du ikke får lov til å levere mer eller at du er ferdig med å oppfylle budsjettet ditt når du kommer til sommeren så da kan du ta resten av året fri. Hvis man legger de elementene til grunn så går det an å forstå kritikken av budsjett som prosess.» (Informant 2, Sparebanken Sør). I henhold til Beyond Budgeting-filosofien delegeres planleggingen til enheter på et lavere nivå, slik at man kan få en rask og enkel godkjenning for å få ressurser når det behøves (Hope & Fraser, 2003). Budsjettet kan også være drivende for ressursforbruket. Hvis man ikke benytter budsjettet fullt ut, så tolkes dette i retning av at man ikke har behov for ressursene (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Det er stor uenighet i begge virksomhetene i henhold til påstanden om at de ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial. Halvparten (50,00 %) av respondentene i Sparebanken Sør er uenige i påstanden, tilnærmet det samme som i Gjensidige med 46,15 %, vist i Tabell 12.

Tabell 12 – Budsjett og enhetens potensial

De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	23,08 %	46,15 %	2,54	3	3	1,08
Sparebanken Sør	12	0,00 %	50,00 %	2,50		2,5	0,50

Både Sparebanken Sør og Gjensidige har et lavt gjennomsnitt på henholdsvis 2,50 og 2,54, som indikerer at de fleste respondentene er uenige i påstanden. Det er klart at budsjettet vil fungere som en begrensende faktor hvis man kjører en tradisjonell budsjettprosess der man blir enige om et mål som ikke kan revideres: «Det kan være mange som føler at prosessen er lite fleksibel. Hvis du har blitt enig om målet og ikke kan revidere budsjettet, så blir det en begrensende faktor. I verste case, i forhold til staten, hvor de kan ha holdningen om at vi må «bruke opp» budsjettet for å få det samme til neste år. Det er jo noen sånne områder som er svakheter tenker jeg.» (Informant 2, Sparebanken Sør). Dette kan føre til at man handler inn alternative ressurser i slutten av budsjettperioden, i frykt for å miste fremtidige budsjettmidler. Noe som kan resultere i at midler til andre gode formål blir nedprioritert (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

Det gjelder ikke bare offentlig sektor, men det er også et problem for private virksomheter, spesielt IT- og konsulentselskaper (Heskestad, 2014). I dybdeintervjuet kom det frem at det å «bruke opp» budsjettet var et stort problem for en del år tilbake: *«Veldig mange opplever det som en ramme for hva de kan bruke av penger og hvor mye de må klare å tjene inn. Jeg husker 15-20 år tilbake i tid, da var det jo alltid ut i fra en sånn offentlig tilnærming om at hvis vi ikke «bruker opp» budsjettet så får vi jo aldri de pengene, da får vi jo ingenting å rutte med til neste år. De så jo for seg en fase videre i arbeidslivet hvor de fikk mindre og mindre å bruke penger på.»* (Informant 1, Sparebanken Sør). Samtidig ble budsjettet en begrensning for inntjeningsmulighetene til virksomheten: *«Budsjettet ble en «tvangstrøye» og gjorde det veldig vanskelig å snu seg rundt og reagere på inntjeningsmuligheter, det gjorde det helt uavhengig av enten at markedet snudde den ene eller den andre veien.»* (Informant 1, Sparebanken Sør). Dette er et stort problem ved det tradisjonelle budsjettet, ved at man fokuserer på kostnadsreduksjon i stedet for verdiskapning (Grønnevet & Østergren, 2008).

5.1.3 Muligheter

Bruker man budsjettene riktig har det mulighet til å bli et nyttig styringsverktøy i enhver virksomhet. Budsjettet har mange viktige formål og det gjelder å finne den rette balansen i forhold til den moderne kritikkens krav om raske endringer i styringsfilosofien (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Det er klart at budsjettet har sine styrker og svakheter, avhengig av type virksomhet og bransje man opererer i. Man kan ikke styre en virksomhet etter et fastsatt budsjett alene. I store virksomheter som Gjensidige er budsjettet en del av et større styringssystem. Det handler først og fremst om hvordan man bruker budsjettet og at man ikke blir for rigid i oppfølgingen av budsjettet: *«Kritikken av dagens budsjett eller av tradisjonell budsjettering er reell nok hvis man ikke har en fleksibel, dynamisk, tiltaksorientert og klok ledelse for å håndtere dynamikk, konkurransedynamikk, endringer i rammebetingelser internt og eksternt løpende. Blir man for rigid i oppfølgingen av budsjettene, har man for dårlig dialog når man følger opp budsjettene løpende, så kan man gjøre feil.»* (Informant 1, Gjensidige). I utgangspunktet har budsjetter potensiale til å være ekstremt nyttige om de

brukes fornuftig. Dette er en påstand som 61,54 % av respondentene i Gjensidige er enige i. I Sparebanken Sør er det noe delte meninger om påstanden, der 38,46 % av respondentene er enige og 23,08 % er uenige, vist i Tabell 13.

Tabell 13 – Budsjettets potensiale

Budsjetter har potensiale til å være ekstremt nyttige om de brukes fornuftig. Eventuelle problemer skyldes hvordan og til hvilke formål de blir brukt.	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	61,54 %	7,69 %	3,77	4	4	0,89
Sparebanken Sør	13	38,46 %	23,08 %	3,38	3	3	1,08

30,77 % av respondentene i Gjensidige er verken enige eller uenige i påstanden, noe som trekker ned snittet til 3,77. Likevel indikerer en modus på 4 at de fleste respondentene er enige i påstanden. Dette er ikke tilfellet i Sparebankens Sør, med en modus på 3 og et gjennomsnitt på 3,38 indikerer at de fleste respondentene er verken enig eller uenige i påstanden. Det er viktig å ikke ha et ensidig fokus på hva som ble lagt til grunn i budsjettet for ett år siden, men heller rette fokuset mot regelmessig oppfølging og kontinuerlig forbedring. På den måten har budsjettet mulighet til å bli mer «dynamisk» og det vil være lettere å iverksette korrigerende tiltak for å nå de budsjetterte målene, som også ble påpekt i dybdeintervjuene: *«Endringene er for raske, man reagerer ikke raskt nok på skifte i forbrukeratferd, skifte i rammevilkår og konkurranseatferd hvis man blir for ensidig fokusert på det man selv la til grunn for ett år siden. Der mener jeg at kvartalsvis oppfølging, balansert tilnærming, avviksrapportering og en klok og erfaren ledelse som evner å håndtere alle disse tingene på en forretningsmessig måte kompenserer for det.» (Informant 1, Gjensidige)*

Budsjettets natur er at planlegging må følges opp i koordinering og kontroll. En mulighet er å tone ned budsjettet og komplettere det med andre styringsverktøy (Grønnevet & Østergren, 2008). I dybdeintervjuet kom det frem at det bare er fordeler ved å supplere budsjettet med andre styringsverktøy. På den måten har man mulighet til å styrke de svake sidene ved budsjettet: *«Det er bare fordeler med å supplere med andre verktøy i tillegg. Relativ benchmarking, prognoser og*

andre verktøy. Vi supplerer til enhver tid, bruker det som passer best.» (Informant 2, Gjensidige). Ved å sammenligne seg med konkurrenter kan man unngå uheldige effekter, som lite ambisiøse mål, noe som ofte observeres ved bruk av forhåndsbestemte mål (Hope & Fraser, 2003). Budsjettoppfølgingen har i stor grad vært konsentrert om de finansielle måltallene. Ved bruk av balansert målstyring kan virksomheten kombinere finansielle og ikke-finansielle ytelsesmål og resultatmål. Målene vil være koblet opp mot virksomhetens visjon og strategi. Hensikten med balansert målstyring er å gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag i stedet for å bare fokusere på de finansielle tallene (Madsen & Stenheim, 2014). I Gjensidige er balansert målstyring et avgjørende begrep og en viktig del av styringssystemet. De supplerer også med langsiktige prognoser, såkalt «Management Forecast», som er et viktig element for langsiktige planer der konsernstrategien og de finansielle målene ligger til grunn. I tillegg bruker selskapet kortsiktige prognoser for å kartlegge avvik fra budsjettet slik at eventuelle tiltak kan iverksettes for å holde seg innenfor budsjettrammen: *«Jeg opplever definitivt at det er styrker ved å supplere budsjettet med andre styringsverktøy. Det tradisjonelle budsjettet hos oss er supplert med langtids Management Forecast» over fire år, balansert målstyring, rullerende prognoser per kvartal, tiltaksmøter per måned og løpende tilpasning basert på endringer i rammevilkår, konkurransevilkår, osv. Jeg opplever at slik vi jobber så supplerer vi det tradisjonelle budsjettet med en rekke andre styringsverktøy i vårt totale styringssystem.» (Informant 1, Gjensidige).*

En annen mulighet er å teste ut rullerende prognoser på porteføljer som har større vekst og svingninger i markedet: *«Vi vurderer å droppe budsjettet på porteføljer og gå over til prognose der, løpende prognoser.» (Informant 2, Gjensidige).* Rullerende prognoser kan være et vesentlig bidrag til å øke virksomhetens tilpasningsevne (Hoff, 2004). Kontinuerlig oppdatering og tilpasning til markedsforholdene gjør prognosene mer nøyaktige enn budsjettet, slik at styringsverktøyet blir mer dynamisk (Hope & Fraser, 2003). Da kan det være lurt å teste ut rullerende prognoser i mindre selskaper med hyppige svingninger for å trekke lærdom: *«Jeg tror man skal være nysgjerrig på denne tematikken, fordi kontinuerlig forbedring er et stikkord. Derfor så tror jeg det er*

viktig at man ikke går fra den ene «grøften» til den andre. Kaste budsjettene «over bord» og si at nå er det Beyond Budgeting som gjelder, men likevel tillate oss i mindre selskaper som vi har i gruppen, i enheter med større vekst som er noe annerledes, å teste ut rullerende prognoser. Så får vi trekke lærdom ut av det og prøve å forbedre hele systemet.» (Informant 1, Gjensidige). Det er klart at det å gå fra budsjett til Beyond Budgeting kan være en krevende prosess. Basert på erfaringer fra medlemsbedriftene i Beyond Budgeting Round Table er det utviklet 12 prinsipper som virksomheter kan handle etter, hvis de vil bevege seg mot en mer fleksibel og desentralisert styringsfilosofi (Bogsnes, 2009). Da kan det være en idé, som nevnt i dybdeintervjuet, å prøve ut noen av disse prinsippene for å trekke lærdom.

Videre kan det også være en mulighet å forbedre det tradisjonelle budsjettet på de områdene som har blitt sterkt kritisert. Den mest utbredte kritikken rettet mot budsjettet er at det er altfor tidkrevende og at mange store virksomheter starter budsjettprosessen tidlig på høsten (Heskestad, 2014). Samtidig har man problemet ved at budsjettet kan være drivende for ressursforbruket. At man «bruker opp» budsjettet i frykt for å miste fremtidige budsjettmidler (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Budsjettet blir dermed en begrensende faktor ved at man ikke har mulighet til å tjene mer enn det som er fastsatt i budsjettet. I utgangspunktet bør det være mulig å justere på dette. Man trenger ikke nødvendigvis å starte budsjettprosessen et halvt år i forveien og budsjettet trenger ikke å være en begrensende faktor: *«Det er der jeg kanskje skiller meg fra en del av de andre tilhengerne av Beyond Budgeting og andre mer fleksible dynamiske styringsmodeller. Jeg mener jo da at man kan skru på de riktige «knappene» i stedet for å kutte ut budsjettet. Du behøver ikke å starte budsjettprosessen i mars/april, men du venter til oktober når du har tredjekvartalstallene. Både for å gjøre det relevant med siste tilgjengelige data og nettopp at du korter ned tiden og ikke sløser med ressursbruken. Så kan man også innføre en budsjettmodell der man kan gå tilbake til styret og endre eventuelt budsjettet. Det kan jo være at virksomheten da etter første kvartal har levert mer og har behov for å gå tilbake styret og si at året i år kommer faktisk til å bli bedre enn det vi har trodd. Da er jo ikke lenger budsjettet en begrensende faktor for da*

justerer du budsjettet i tråd med hvordan verdensbilde ser ut.» (Informant 2, Sparebanken Sør).

Samtidig bør det også være mulighet for å utsette tidspunktet for når målene i budsjettet skal vedtas: *«Ha målsetting mye tettere opp mot årsskifte, eventuelt etter årsskiftet.» (Informant 2, Gjensidige).* Budsjettforutsetningene går hurtig ut på dato og sperrer for verdiskapende beslutninger (Bogsnes, 2012). I stedet for å vedta budsjettet i midten av desember med visse usikkerheter, kan tidspunktet skyves til midten av januar da man sitter på alle tallene fra foregående år: *«Hvis du er veldig kynisk; trenger du å gå inn i et nytt år med å vite hva budsjettet er, eller kan du egentlig vente til inngangen til et nytt år med å sette budsjettet for å få helt «ferskvare input»? Er det bedre å få vedtatt et budsjett 15. desember med visse usikkerheter om at du ikke vet utfallet av året enda, men bare fordi at det er bekvemt å gå på juleferie med et vedtatt budsjett? Eller er det like greit å beslutte budsjettet i midten av januar hvor du faktisk vet utfallet av foregående år og har de riktige verdiene med deg inn som forutsetninger? Jeg ser ikke at det er noe kritisk ved det og jeg tror heller det er en fordel at man faktisk da kan få med seg mest mulig relevant «input» inn i prosessen.» (Informant 2, Sparebanken Sør).*

Videre kan man stille seg spørsmålet om det er nødvendig å sette absolutte mål. I henhold til Beyond Budgeting-filosofien opererer man med relative mål. Ved å basere målene på viktige eksterne faktorer som konkurranse og markedsprestasjoner kan virksomheten øke sitt gevinstpotensial. Fordelen ved relative mål er at de ikke nødvendigvis er årlige og dermed heller ikke trengs å oppdateres årlig (Hope & Fraser, 2003).

Andre muligheter for å forbedre budsjettet er å redusere detaljgraden og bruke mindre tid på forhandling og diskusjoner i etterkant. Problemet med høyt detaljeringsnivå er at det har en tendens til å komplisere budsjettarbeidet. Detaljbudsjetter blir også mindre troverdige fordi usikkerheten på detaljnivå er større enn på et mer overordnet nivå (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). I tillegg er det for mye spill og forhandlinger knyttet til budsjettprosessen (Bogsnes, 2009). Ansatte fastsetter mindre ambisiøse mål for å bli evaluert og belønnet i slutten av perioden (Hope & Fraser, 2003). Dette er problemer som

må gjøres noe med hvis budsjettet skal ha mulighet til å bli mer verdiskapende: *«Redusere detaljgraden og mindre «spill». At det blir færre runder i ettertid og diskusjoner om hva som er riktig. Som regel kommer vi med noen ambisjoner i forhold til hva som bør være ambisjonene, så kommer områdene tilbake med noen tall som er dårligere enn det og så må vi bruke en måned på å krangle med dem og diskutere til vi er tilbake til omtrent der vi startet. Så blir resultatet omtrent der vi ville at det skulle være når vi startet, eller litt bedre.»* (Informant 2, Gjensidige). Det vil være vanskelig å unngå forhandlinger ved en årlig tradisjonell «top-down» budsjettplanlegging. Beyond Budgeting-filosofien er mer kontinuerlig og inkluderende. Planleggingsprosessen og strategievalueringen er delegert nedover til teamene i de ulike forretningsenhetene. Fokuset på kontinuerlig verdiskapning fører til at virksomheten er mer opptatt av å tilfredsstille kunder og aksjonærs endrede behov, i stedet for å forhandle rundt tall som følge av en forhåndsbestemt plan (Hope & Fraser, 2003).

5.1.4 Trusler

Den største trusselen ved bruk av budsjett som styringsverktøy er hvordan man bruker det og hva man legger i begrepet budsjett. Ordet budsjett har noe ulik betydning i ulike miljøer (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999). Hoff (2004) definerer budsjett som en handlingsplan for å nå virksomhetens mål over en gitt tidsperiode. Innledningsvis i dybdeintervjuene så spurte jeg alle respondentene om hva de la i begrepet budsjett:

«En årlig forpliktende økonomisk plan som forankres gjennom virksomheten opp til konsernsjef osv. mot styret» (Informant 1, Gjensidige)

«Ettårig finansiell plan kommende år som skal nås. Det er vel den klassiske oppfølgingen. Et planleggingsverktøy for det kommende året som materialiserer seg mot finansiell mål og verdier.» (Informant 2, Gjensidige)

«Budsjettene er for meg i stor grad et mål. Jeg tror jeg vil si det, et mål. Budsjettet er et mål og prognosen er et estimat, for å si det litt enkelt.» (Informant 1, Sparebanken Sør)

«For meg både historisk og i nåtid så er budsjett egentlig to ting. Det ene er at det er en avtale om leveranse, det er avtalen du inngår med arbeidsgiver om hva du skal levere i kommende periode. Det er det jeg legger i begrepet budsjett. Hvis du ser hva budsjettet er inn i en større sammenheng, for eksempel i en strategiperiode, så ser jo jeg på budsjettet som en delleveranse, en deloppfyllelse av hva du må gjøre i år en, to, tre og fire for å nå de lange målene. Budsjett for meg er også et delmål på veien til å oppfylle de lange finansielle målene.» (Informant 2, Sparebanken Sør)

En fellesnevner for alle svarene er at budsjettet skal brukes som et mål. Dette stemmer også med Hoff (2004) sin definisjon av budsjett. Det er en plan som forankres gjennom virksomheten og danner grunnlaget for hva som skal leveres i kommende periode. Hvis man ser på budsjett som et mål så vil man hele tiden iverksette tiltak for å nå målene, i motsetning til et estimat der man er mer opptatt av å tilpasse virksomheten etter markedet. Det er her skillet går mellom en prognose og et budsjett. Prognosene skal ikke fungere som fastsatte mål som må nås, men brukes for kontinuerlig oppdatering og tilpasning etter markedsforholdene. Den kontinuerlige tilpasningen gjør at styringsverktøyet betegnes som dynamisk. (Hope & Fraser, 2003) Prognosene er et alternativt planleggingsverktøy til budsjettet og dermed en konkurrerende trussel. Ved å erstatte budsjettet med prognoser vil man få økt fokus på fremtiden som vil gjøre det mulig å avdekke trendbrudd i markedet. I «gamle» Sparebanken Sør ble rullerende prognoser introdusert parallelt med budsjettet, men prognosene tok etter hvert på mange måter over. Budsjettet ble ikke lenger en «tvangstrøye», men fungerte mer som en kostnadsbegrensning: *«Etter hvert når vi introduserte rullerende prognoser parallelt med at vi hadde et budsjett så tok prognosene på mange måter over. Budsjettet ble ikke lenger noen «tvangstrøye», men det ble heller ikke noe annet enn en kostnadsbegrensning. Skrittet fra budsjett til prognose når vi gikk over i «nye» Sparebanken Sør, hvor Sparebanken Pluss hadde blitt inspirert av tidligere styreleder Trond Bjørnenak og vært veldig på Beyond Budgeting i over 10 år, ble nesten umerkelig. For oss var ikke det noen stor overgang.» (Informant 1, Sparebanken Sør).*

Det er klart at hvis man har en tradisjonell tilnærming til budsjettet og bruker det «firkantet» så vil blant annet markedet og tidsdimensjonen bli en trussel. Virksomhetene og markedet har utviklet seg enormt siden man introduserte budsjettet for over 100 år siden. Da er det viktig å få inn den samme dynamikken i budsjettprosessen slik at man kan tilpasse seg verdensbilde som er akkurat nå. Om man kaller det budsjett eller prognoser kan være det samme, det viktigste er innholdet man legger i styringsverktøyet. Blir man for begrepsorientert vil begrepet i seg selv bli en stor trussel og man klarer ikke å rette fokus mot det som er viktig, nemlig det å skape gode resultater for virksomheten: *«Ja, alle vil vi vel ha en så dynamisk styring som mulig som hele tiden tar innover seg verdensbildet som gjelder akkurat nå. Hvis du har en budsjettprosess som har den dynamikken som gjør at du kan tilpasse deg, så trenger du jo ikke en ny prosess med et annet navn for å få gjennomført det. Da er det jo innholdet i den, innholdet du legger i budsjett som blir avgjørende.»* (Informant 2, Sparebanken Sør)

5.1.5 Oppsummering

Gjennomgående i den kvantitative analysen er at det er stor spredning i svarene til respondentene i Sparebanken Sør, som følge av et høyere standardavvik enn Gjensidige i henhold til de fleste påstander. Dette har nok en sammenheng med at det er to banker med ulike erfaringer og styringsstruktur som er slått sammen. I tillegg er respondentene i Sparebanken Sør en større kombinasjon av utøvende aktører (ledere, økonomi- og analysepersonell) på den ene siden, og aktører i linjen (fra de ulike forretningsområdene, Privat, Næringsliv og stabsfunksjoner som «mottakere» av rammebetingelser) på den andre siden. Samtidig er det tilnærmet like oppfatninger blant informantene i Gjensidige og Sparebanken Sør i henhold til den kvalitative analysen.

Resultatene viser at de fremste styrkene til budsjettet er forpliktelsen til de fastsatte målene, kostnadskontrollen, forankringen til strategi og mål, og at det er et godt planleggingsverktøy. Det at man har en fastsatt plan om hva som skal leveres ble trukket frem som en styrke ved budsjettet, noe som også blir støttet i spørreskjemaet. På den annen side kan ulempen være at man ikke oppfatter bruddene i markedstrender. Kontroll over kostnadene ble også trukket frem som

en styrke. Her er det ikke like stor enighet blant respondentene, men flertallet støtter påstanden. Problemet kan være at man blir for kostnadsfokusert i stedet for å rette fokuset mot verdiskapning. En annen styrke ved budsjettet er at det skaper en forankring til mål og strategi. Majoriteten av respondentene i Gjensidige støtter påstanden, mens enigheten ikke er like klar i Sparebanken Sør. Budsjettet har blitt kritisert for å være atskilt fra strategien, og balansert målstyring blir ansett som et mer egnet verktøy til dette formålet. Til slutt ble selve planleggingsprosessen trukket frem som en styrke ved bruk av budsjett. Dette er et viktig formål, men man må samtidig passe på at prosessen ikke blir for tidkrevende og kostbar.

De fremste svakhetene ved budsjettet er tidsbruken, den utdaterte informasjonen, forhandlingsspillet og begrensningen. Den mest utbredte kritikken rettet mot budsjettet er at det er altfor tidkrevende. Det er likevel veldig delte meninger blant respondentene angående denne påstanden. For stor detaljgrad og en langvarig prosess er likevel med på å styrke påstanden. Ved å starte budsjettprosessen for tidlig kan informasjonen man legger til grunn bli utdatert. Dette er en svakhet ved budsjettet og støttes av flertallet i Gjensidige og Sparebanken Sør. Hovedproblemet er at man har vanskelig for å tenke seg at fremtiden vil se annerledes ut. En stor svakhet ved budsjettet er fokuset på oppnåelse av egne budsjettmål. Her er det høy enighet blant respondentene i begge virksomheter. Fokuset på å levere gode resultater fører til at man setter mindre ambisiøse mål som er lettere å innfri. Til slutt ble budsjettets begrensninger trukket frem som en svakhet. Budsjettet kan være drivende for ressursforbruket, ved at man må «bruke opp» budsjettet for å få de samme midlene til neste år. På samme måte vil det være begrensende for inntjeningen, ved at man ikke kan levere mer enn det som er fastsatt.

Mulighetene for å forbedre budsjettet er å skape mer dynamikk, supplere med andre styringsverktøy og forbedre de kritiske områdene ved budsjettering. Det er viktig å ikke ha et ensidig fokus på hva som ble lagt til grunn i budsjettet for ett år siden, men heller rette fokuset mot regelmessig oppfølging og kontinuerlig forbedring. På den måten har budsjettet mulighet til å bli mer «dynamisk». En

mulighet kan også være å tone ned budsjettet og komplettere det med andre styringsverktøy. Ved bruk av for eksempel benchmarking vil man unngå uheldige effekter som lite ambisiøse mål. Samtidig kan man bruke rullerende prognoser på porteføljer som har større vekst og svingninger i markedet for å trekke lærdom. Andre muligheter er å forbedre de områdene ved det tradisjonelle budsjettet som har blitt sterkt kritisert. Starte budsjettprosessen tettere opp mot årsskiftet og ta bort begrensningene ved at man kan revidere budsjettet underveis hvis man vil levere mer enn det som er forventet. Andre muligheter er å redusere detaljgraden og bruke mindre tid på forhandling og diskusjoner i etterkant.

Truslene til budsjettet er først og fremst avhengig av hvordan man bruker det. Hvis man har en tradisjonell tilnærming til budsjettet og bruker det «firkantet» så vil blant annet markedet og tidsdimensjonen bli en trussel. Rullerende prognoser kan også være et alternativt planleggingsverktøy til budsjettet og dermed en konkurrerende trussel. Ved å erstatte budsjettet med prognoser vil man få økt fokus på fremtiden. Hvis man likevel vil fortsette å styre med budsjett så er det viktig å få inn den samme dynamikken som gjør at man kan tilpasse seg verdensbilde som er akkurat nå. Om man kaller det et budsjett eller en prognose kan være det samme, det viktigste er innholdet man legger i styringsverktøyet. Blir man for begrepsorientert vil begrepet i seg selv bli en stor trussel og man klarer ikke å rette fokus mot det som er viktig, nemlig det å skape gode resultater for virksomheten.

De sentrale funnene er oppsumert i Figur 7:

Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> •Forpliktelse •Kostnadskontroll •Forankring •Planlegging 	<ul style="list-style-type: none"> •Tidsbruk •Utdatert •Forhandlingsspill •Begrensende 	<ul style="list-style-type: none"> •Mer dynamikk •Supplere med andre styringsverktøy •Forbedre de kritiske områdene 	<ul style="list-style-type: none"> •Avhengig av hvordan man bruker budsjettet •Rullerende prognoser •Begrep/ definisjoner

Figur 7 – SWOT-analyse, styring med budsjett

5.2 Styling uten budsjett

Det er ulike meninger knyttet til styling av virksomheter uten bruk av budsjett. I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene fra de to siste forskningsspørsmålene;

3. *Hva er de fremste styrkene og svakhetene uten bruk av budsjett som styringsverktøy?*
4. *Hvilke muligheter og trusler finnes uten bruk av budsjett som styringsverktøy?*

Formålet er å kartlegge styrker, svakheter, muligheter og trusler ved styling uten budsjett. Resultatene er basert på erfaringer fra sentrale personer i Gjensidige og Sparebanken Sør, gjennom dybdeintervju og spørreskjema. Disse resultatene vil bli drøftet opp mot relevant teori med en kort oppsummering i slutten av kapitlet.

5.2.1 Styrker

Hvis man velger å styre uten budsjett så er det viktig å finne et alternativ man kan styre etter. I Sparebanken Sør brukes rullerende prognoser som et alternativ til budsjettet. En rullerende prognose kan være et vesentlig bidrag til å øke virksomhetens tilpasningsevne (Hoff, 2004). Fleksibiliteten ble trukket frem som en styrke ved bruk av rullerende prognoser som styringsverktøy: «*Styrker er jo fleksibilitet. Den viktigste funksjonen til prognosen er fleksibiliteten.*» (Informant 2, Sparebanken Sør). Det er stor enighet blant respondentene i Sparebanken Sør om at rullerende prognoser er mer fleksible i innhold, der 76,92 % er enige i påstanden. I Gjensidige er det hele 38,46 % som verken er enige eller uenige i påstanden, men flertallet (53,85 %) er likevel enig i påstanden. Det er også verdt å merke seg at det er få respondenter som er uenige i påstanden, der ingen i Sparebanken Sør er uenig mens 7,69% er uenige i Gjensidige, vist i Tabell 14.

Tabell 14 – Rullerende prognoser og fleksibilitet

Rullerende prognoser er mer fleksible i innhold	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	53,85 %	7,69 %	3,54	4	4	0,75
Sparebanken Sør	13	76,92 %	0,00 %	4,08	4	4	0,73

Begge virksomheter har en modus på 4, som indikerer at majoriteten av respondentene er enige i påstanden. Gjennomsnittet i Sparebanken Sør er på 4,08, men noe lavere i Gjensidige grunnet at en stor andel av respondentene er nøytrale til påstanden. Tilpasningen til markedsforholdene gjør prognosene mer nøyaktige enn budsjettet, samtidig som ingen vil ha noen grunn til å manipulere tallene (Hope & Fraser, 2003). Dette er et problem ved budsjettet, som nevnt tidligere, ved at man kan sette mindre ambisiøse mål for å bli belønnet i slutten av budsjettperioden. Ved bruk av prognoser vil ikke dette være tilfellet, da de er basert på reelle tall: *«Prognosene er det vi estimerer basert på faktiske resultater gjennom året. Et budsjett revideres ikke, et budsjett står, men prognosene revideres. Det er hovedforskjellen.»* (Informant 1, Gjensidige). Det at prognosene er basert på faktiske resultater gjennom året ble ansett som en styrke, da man slipper forhandlinger om fastsatte budsjettmål: *«For meg var det utrolig flott å få slippe det maset med budsjetter for det var bare et forhandlingsspill»* (Informant 1, Sparebanken Sør).

Fordelen ved å justere prognosen løpende er at man hele tiden har fokus på kontinuerlig verdiskapning (Hope & Fraser, 2003). Samtidig må man ha gode argumenter for å justere prognosene: *«Prognoser kan du justere løpende, det er ikke noe vanskelig å justere prognosene. Det ligger i sakens natur, hvis du har gode argumenter for at det er helt nye forutsetninger.»* (Informant 1, Sparebanken Sør). Dette gjøres gjennom konkurrentorientert benchmarking. Her sammenligner virksomheten seg med konkurrentene på det området der forbedringen skal skje og gir den mest relevante sammenligningen (Gjønnes & Tangenes, 2011). I hovedsak handler dette om nøkkeltall slik at virksomheten kan levere konkurransemessige resultater. Ved å basere målene på konkurranse og markedsprestasjoner kan virksomheten øke sitt gevinstpotensial (Hope & Fraser, 2003). I motsetning til budsjett hvor antagelsene fort kan bli utdatert, vil man ved bruk av rullerende prognoser hele tiden ha tilgang på fersk informasjon: *«Tettere opp mot den reelle verden og ferskere informasjon. Når jeg styrer resultatene fra kvartal til kvartal, så styrer jeg etter de virkelige tallene og mine estimer.»* (Informant 2, Gjensidige)

En annen styrke ved å styre uten budsjett er at man kan respondere raskere på endringer i omgivelsene. Et tradisjonelt budsjettssystem er basert på historiske prestasjoner og benytter disse til å belyse fremtidige prestasjoner (Horngren, George, & Datar, 1994). Problemet er at man i for stor grad fremskriver historien, slik at budsjettet er et hinder for å se de viktigste forholdene, nemlig bruddene i markedsutviklingen (Heskestad, 2014). Det er en fordel med en mer dynamisk tilnærming hvis det er raske svingninger i markedet slik at virksomheten forandrer karakter løpende: *«Hvis du lever i en bransje med enorm vekst, raske svingninger og masse oppkjøp, slik at virksomheten din forandrer karakter løpende, vil det være en stor fordel å ha en mer rullerende tilnærming. Lever du med råvarer og valuta som svinger raskt, vil du også ha en stor fordel av å ha en mer dynamisk tilnærming.»* (Informant 1, Gjensidige). I Gjensidige er det noe delte meninger om virksomheten kan respondere raskere på endringer i omgivelsene uten budsjett. 46,15 % av respondentene er enige i påstanden, mens 30,77 % er uenige i påstanden. Hva som skyldes de delte meningene er vanskelig å si, men det er klart at forsikringsbransjen er relativt stabil og man er ikke i like stor grad avhengig av å ha en løpende tilnærming. Dette gjelder også for Sparebanken Sør, men det er likevel en større andel (61,54 %) av respondentene som er enige i påstanden, vist i Tabell 15.

Tabell 15 – Styling uten budsjett

Uten budsjett kan virksomheten respondere raskere på endringer i omgivelsene	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	46,15 %	30,77 %	3,15	4	3	0,86
Sparebanken Sør	13	61,54 %	7,69 %	3,77	4	4	0,89

Selv om det er større uenighet i Gjensidige enn i Sparebanken Sør er det likevel en modus på 4 i begge virksomheter, som indikerer at de fleste respondentene er enige i påstanden. I en verden preget av store omskiftninger og betydelig usikkerhet er det viktig å rette fokuset mot de faktorene som driver selskapets verdiskapning og utviklingstrekkene i markedet (Heskestad, 2014). Hvis du jobber i et konkurranseutsatt marked hvor du ikke kan operere med andre priser enn det markedet opererer med, vil det være en styrke med en mer

dynamisk tilnærming: «Det er et konkurranseutsatt marked hvor du ikke kan operere med andre priser enn det markedet opererer med. Da er du jo veldig avhengig av hvordan prisleiet utvikler seg og dermed så kan du justere prognosen hvis det viser seg at markedet endrer seg kraftig. Det er jo det som er poenget med prognosen, du setter prognosen ut i fra hva du vet om markedssituasjonen og vår egen evne til å utnytte den. Hvis markedssituasjonen endrer seg så gir jo det grunn til å endre prognosen.» (Informant 1, Sparebanken Sør). Prognosenes formål med å forutsi fremtiden vil gjøre de mer presise enn budsjettet, slik at informasjonens pålitelighet øker (Hope & Fraser, 2003).

Både Gjensidige og Sparebanken Sør bruker også styringsverktøyene benchmarking og balansert målstyring som et supplement til budsjett eller rullerende prognoser. Majoriteten av respondentene i begge virksomheter er enige om at benchmarking er et nyttig verktøy. Benchmarking innebærer at man måler egne operasjonelle prestasjoner for så å sammenligne seg med andre, studere praksis og la seg inspirere av dette til forbedringer i egen virksomhet. (Gjønnes & Tangenes, 2011). I Sparebanken Sør er 69,23 % av respondentene enige i påstanden om at det er et nyttig verktøy, mens 61,54 % er enige i Gjensidige. En modus på 4 og 5 indikerer indikerer at de fleste respondentene er enige eller helt enige i påstanden, vist i Tabell 16.

Tabell 16 – Benchmarking er et nyttig verktøy

Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	61,54 %	23,08 %	3,54	4	4	1,01
Sparebanken Sør	13	69,23 %	0,00 %	4,23	5	5	0,89

Benchmarking ble også nevnt som et nyttig verktøy i dybdeintervjuene. Det brukes både eksternt for sammenligning av konkurrenter og internt for sammenligning av avdelinger. Ekstern benchmarking handler i hovedsak om å studere beste praksis utenfor virksomheten. Fordelen med benchmarking mot eksterne konkurrenter er at forbedringspotensialer letter kan avsløres (Gjønnes & Tangenes, 2011). Det vil også, som nevnt tidligere, øke virksomhetens gevinstpotensial ved at man baserer målene på eksterne faktorer som

konkurranse og markedsprestasjoner. Samtidig vil man unngå forhandlingen rundt tall som følge av en forhåndsbestemt plan (Hope & Fraser, 2003). I spørreskjemaet er det stor enighet blant respondentene i Gjensidige og Sparebanken Sør i henhold til påstanden om at det brukes ekstern benchmarking, henholdsvis 69,23 % og 84,62 %. Antall uenige er 7,69 % i begge virksomheter, vist i Tabell 17.

Tabell 17 – Ekstern benchmarking

Benchmarking brukes eksternt for sammenligning av konkurrenter	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	69,23 %	7,69 %	3,85	4	4	0,86
Sparebanken Sør	13	84,62 %	7,69 %	4,38	5	5	0,62

En modus på 4 og 5, i henholdsvis Gjensidige og Sparebanken Sør, indikerer at de fleste er enige eller helt enige i påstanden. Ekstern benchmarking er viktig for å utarbeide konkurransedyktige mål som er i tråd med sammenlignbare virksomheter. En av svakhetene til budsjettet er at evalueringen skjer i henhold til et forhåndsbestemt mål. Ved å sammenligne seg med konkurrenter kan man unngå uheldige effekter som lite ambisiøse mål, noe som ofte observeres ved bruk av absolutte mål (Hope & Fraser, 2003). Det vil være med på å styrke virksomhetens posisjon i markedet hvis man hele tiden klarer å se til konkurrentene: *«Jeg bruker og kommuniserer den informasjonen rått og brutalt. Hvis det er en bank som tjener mer penger enn oss og som har høyere rente enn det vi har. Da er det min oppgave å formidle den informasjonen videre til forretningsområdene og si at du har for lave renter, du må sette opp renten din. Jeg bruker det kynisk i forhold til virksomheten, men det har jeg alltid gjort enten historisk sett med budsjett eller nå med prognose. Jeg jobber med å finne tiltak for å få virksomheten til å levere i tråd med det som er målene våre og da må jeg bruke sånn type informasjon.»* (Informant 2, Sparebanken Sør). Samtidig kan det ha uheldige psykologiske effekter ved at man i noen tilfeller må godta at andre er bedre. Det kan føre til at man blir mer opptatt av å bortforklare forskjellene i stedet for å utnytte forbedringspotensialet som er signalisert (Gjønnes & Tangenes, 2011).

Intern benchmarking blir brukt i ulik grad i Sparebanken Sør og Gjensidige. Ved intern benchmarking sammenlignes like prosesser innenfor egen virksomhet, og metoden er derfor hensiktsmessig i større selskaper. Fordelen er en enkel og sikker tilgang på informasjon og en gjennomføring som kan skje i en tillitsfull atmosfære (Gjønnes & Tangenes, 2011). I Sparebanken Sør er 76,92 % av respondentene enige i påstanden om at det brukes internt i virksomheten for sammenligning av avdelinger. I Gjensidige er det litt mer delte meninger blant respondentene i henhold til den interne benchmarkingen, der 46,15 % er enige og 38,46 % er uenige, vist i Tabell 18.

Tabell 18 – Intern benchmarking

Benchmarking brukes internt i virksomheten for sammenligning av avdelinger	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	46,15 %	38,46 %	3,00	4	3	1,04
Sparebanken Sør	13	76,92 %	7,69 %	4,23	5	5	0,97

Et problem ved intern benchmarking er at man mangler relevant sammenligningsgrunnlag på flere områder (Gjønnes & Tangenes, 2011). Det er nok en av grunnene til at det er såpass delte meninger blant respondentene i Gjensidige. Her er det nok mange som tilhører avdelinger som ikke lar seg sammenligne med hverandre. Et område som kan være lett å sammenligne er for eksempel salgsavdelinger. Sammenligning av avdelinger internt vil være en styrke for virksomheten hvis man klarer å skape en kultur der man lærer av hverandre og deler kunnskap: *«Det viktigste er ikke å lage rangeringer med vinnere og tapere innenfor og mellom enkelte avdelinger, men at man skaper en kultur hvor det blir naturlig å dele. Man skaper en kultur hvor man er glad når noen får til sterke prestasjoner, man ønsker å lære av det og det er en lærende organisasjon. Det vil alltid være slik at noen gjør smarte ting som andre kan lære av et sted og det gjøres andre smarte ting andre steder som man igjen kan lære av den andre veien. Det er igjen formålet til benchmarkingen, kontinuerlig å forbedre hele virksomheten gjennom åpenhet, deling, læring, ved å feire suksesser og glede seg over suksesser. Sikre at kulturen er slik at det alltid er noe å lære av enhver*

man har kontakt med i virksomheten. Med andre ord, åpenhet for å kontinuerlig forbedre basert på gode prestasjoner.» (Informant 1, Gjensidige). En ulempe ved intern benchmarking er at de avdelingene som kommer dårligst ut fort kan gå i forsvarsposisjon (Gjønnes & Tangenes, 2011). Samtidig kan det være lettere å ta ut folk som ikke presterer: *«En fordel med benchmarking er at det er mye lettere å ta ut folk som ikke presterer. Da har du faktisk noe du kan slå i bordet med, annet enn dine subjektive meninger.» (Informant 2, Gjensidige).*

Balansert målstyring er også et styringsverktøy som blir brukt i noe ulik grad i Gjensidige og Sparebanken Sør. Det er et flerdimensjonalt målesystem som dreier seg i hovedsak om å kombinere finansielle og ikke-finansielle ytelsesmål og resultatmål for å gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag (Madsen & Stenheim, 2014). I Gjensidige er balansert målstyring et avgjørende begrep som ble introdusert for over 10 år siden. Det blir brukt for å rette fokus mot andre områder slik at man gjør de riktige langsiktige grepene, som må sies å være en styrke ved styringsverktøyet: *«Balansert målstyring er et helt avgjørende begrep i vår virksomhet. Det ble implementert for over 10 år siden, det vi kalte prestasjonsbasert måling og oppfølging. I etterkant så har vi også gradvis implementert prestasjonsbasert avlønning. En virksomhet utvikler seg basert på at man har flere tanker i hodet samtidig. Man klarer å utvikle mennesker, ledelse, organisasjon, og kultur. Man klarer å gjøre de riktige prioritetene for å oppnå kortsiktige mål og man gjør de riktige langsiktige grepene. Vi fokuserer på de langsiktige tingene ved å planlegge og implementere løsninger som skal gi kraft flere år frem i tid. Derfor så er det helt avgjørende med balansert målstyring.» (Informant 1, Gjensidige).* Balansert målstyring ble introdusert i 1992 som et «dashbord» bestående av ulike målparametere gruppert i fire perspektiver; kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst. I senere tid har det blitt mer fokus på hvordan målene kobles til virksomhetens visjon og strategi (Madsen & Stenheim, 2014). Dette ble ansett som en styrke ved balansert målstyring: *«Den viktigste funksjonen er funksjonen til balansert målstyring er jo operasjonalisering av strategien. I målkortene så kan det jo være forhold som er knyttet bare for inneværende år eller det kan være flere år. Balansert målstyring er bra i forhold til å skape forankring på målene, som kommer ut av budsjettet. Har*

ikke noe utfordringer med balansert målstyring i selskapet egentlig, det fungerer ganske bra.» (Informant 2, Gjensidige).

I Sparebanken Sør er den balanserte målstyringen ikke like godt innarbeidet etter fusjonen og det er en del usikkerhet knyttet til begrepsbruken.

Hovedfokuset til banken er de økonomiske prestasjonene og resultatene: *«I den grad KPI-er og andre prestasjonsmål gir gode indikasjoner på økonomiske resultater så kan det være lurt å bruke det. Etter min mening så er det egentlig hovedspørsmålet. Klarer du å finne gode KPI-er utover det du får gjennom den tradisjonelle prestasjonsstyringen som gir «input» til å gjøre riktige beslutningene så vil det være nyttig. Derfor så har vi i første omgang fokusert på økonomiske prestasjonsmål i «nye» Sparebanken Sør. Det er lett tilgjengelig, det er ting vi har, det er ting vi er vant til å bruke og det er ting som er direkte. Det gir en veldig stor grad av forståelse for prestasjoner i organisasjonen.»* Det finansielle perspektivet representerer eiernes og virksomhetens langsiktige målsetting; å skape størst mulig verdi for aksjonærene. Målene må ikke nødvendigvis begrenses til tradisjonelle nøkkeltall som omsetningsmål, resultatmål og lignende, men kan like gjerne inneholde verdien av å miste kunder (Husby & Løvlie, 1998).

Budsjettoppfølgingen har i stor grad konsentrert seg om finansielle måltall, som nevnt tidligere. Sammenhengen mellom budsjettet og de strategiske målene har ikke vært like lett å få øye på (Hoff & Holving, 2001). Kaplan og Norton (1992) introduserte balansert målstyring med idéen om at det er langt mer enn oppfølging av rene kvantifiserbare økonomiske mål som er nødvendig for å nå virksomhetens mål. Majoriteten av respondentene i Gjensidige er enige i påstanden om at balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med. 61,54 % av respondentene er enige i påstanden, mens 7,69 % er uenige. I Sparebanken Sør er det relativt få respondenter som er enige i påstanden med lave 23,08 %, vist i Tabell 19.

Tabell 19 – Balansert målstyring og fokus mot andre områder

Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	61,54 %	7,69 %	3,69	4	4	0,82
Sparebanken Sør	13	23,08 %	15,38 %	3,15	3	3	0,77

Grunnen til at så mange som 61,54 % av respondentene i Sparebanken Sør verken er enig eller uenig i påstanden, kan være fordi det er en del ting som ikke er kommet på plass etter fusjonen. Det er nok også en del usikkerhet knyttet til begrepet balansert målstyring, som nevnt tidligere. I forbindelse med dybdeintervjuet ble det likevel nevnt som en styrke ved balansert målstyring at man retter fokus mot andre ting og ikke bare det finansielle: *«Den viktigste funksjonen knyttet til balansert målstyring er vel oppmerksomheten på at det er andre ting som også spiller inn. Det er ikke bare å sitte og telle pengene. Du blir mer oppmerksom på at kundene har en betydning for at du tjener penger og at de ansatte har en betydning for at du tjener penger. Du får en bredere oppmerksomhet.»* (Informant 2, Sparebanken Sør). I tillegg til det finansielle perspektivet som er forklart ovenfor, retter man fokus mot kundeperspektivet, det interne perspektivet og læring og vekstperspektivet. I kundeperspektivet identifiseres markeds- og kundesegmenter som virksomheten skal satse på (Hoff & Holving, 2001). Det interne perspektivet handler om å identifisere de kritiske interne prosessen. Til slutt har man læring og vekstperspektivet der man fokuserer på at virksomheten skal ledes på en slik måte at man er sikret størst mulig verdi på lang sikt (Husby & Løvlie, 1998). Disse perspektivene har sammenheng med virksomhetens visjon og strategi.

5.2.2 Svakheter

En av svakhetene ved å styre uten budsjett er at man kan miste forpliktelsen til målene. Grunnen til dette er at rullerende prognoser ikke skal fungere som fastsatte mål, men kontinuerlig oppdateres og tilpasses markedsforholdene (Hope & Fraser, 2003). Man kan miste fastpunktene som ligger til grunn i det årlige budsjettet: *«Hvis du kun har rullerende prognoser så kan du miste fastpunktene som et forpliktende årlig budsjett har. Du kan med rullerende prognoser ha mindre kvalitet knyttet til hver gang prognosen justeres, enn man*

har gjennom en relativt grundig og god budsjettprosess.» (Informant 1, Gjensidige). Videre kan man stille seg spørsmålet om hvorfor man ikke klarer å få til den samme forpliktelsen til en prognose. I Beyond Budgeting-filosofien skjer koordineringen gjennom forpliktelsen til markedsetterspørselen, som nevnt tidligere. Prestasjoner evalueres relativt til konkurrentene, markedet og tidligere perioder. Ved bruk av relative mål fokuserer virksomheten i større grad på profittmaksimering, samtidig som man unngår irrasjonell atferd basert på fastsatte mål (Hope & Fraser, 2003). I henhold til dybdeintervjuet blir likevel de absolutte målene trukket frem som mer forpliktende: *«Mens budsjett er med på å oppfylle et delmål av en lenger og større strategi, så ser jeg mer på en prognose som noe som trekker oss i retning av et finansielt mål. Prognosen blir mer; det er denne veien vi skal gå for å nå vårt finansielle mål, og så må vi justere underveis hvis parameterne endrer seg. Jeg har ikke den samme forpliktelsen, jeg legger ikke den samme forpliktelsen til grunn.» (Informant 2, Sparebanken Sør).* Hope og Fraser (2003) trekker frem balansert målstyring som et mulig verktøy til bruk i målsetting.

Andre svakheter ved å fjerne budsjettet er at man i mindre grad får frem nyansene i året. Et budsjettssystem er basert på historiske prestasjoner, som nevnt tidligere (Horngren, George, & Datar, 1994). Man investerer gjerne en god del tid i å se på tidligere årganger og hvordan resultatene kommer gjennom året. Budsjett er noe du i større grad periodiserer, for det er ikke slik at januar og februar er lik mars og april. Alle virksomheter har en syklus gjennom året, der for eksempel noen aktiviteter er veldig sommerrelaterte: *«I Sparebanken Sør er den beste innskuddsmåneden mai/juni når både feriepenger og skattepengene blir utbetalt. Så avgjør folks forbruk eller sparevaner hvor lenge vi blir sittende med de pengene og nyter godt av dem. Vært eneste år har sin syklus. Når vi jobber med prognose nå så ser vi; hvor endte vi i 2014 og hvor skal vi ende i 2015. Legger inn forutsetninger her også, med rentemarginer, vekst, osv., men du har 2014 og så har du 2015. Det betyr at du i mye mindre grad får frem nyansene i året.» (Informant 2, Sparebanken Sør).* Samtidig gir prognosene økt fokus på fremtiden, noe som vil gjøre det mulig å avdekke trendbrudd i markedet (Hope & Fraser, 2003). Dette

er helt klart en av de største svakhetene til budsjettet ved at man baserer seg på historiske tall.

Likevel er dette med periodisering viktig for å unngå tilfeller der man kan sette organisasjonen i «spill». Det gir en usikkerhet hvis man underveis ser at man ikke kommer til å nå målet som er satt gjennom prognosen. Ved bruk av rullerende prognoser er man opptatt av kontinuerlig tilpasning etter markedsforholdene, som diskutert tidligere (Hope & Fraser, 2003). Noen perioder vil være dårligere enn andre og hvis man er for fokusert på å tilpasse virksomheten underveis i henhold til prognosen, kan det få uheldige konsekvenser: *«Hvis man underveis ser at vi ikke når målet satt gjennom prognosen så må vi endre litt på forutsetningene, for vi ønsker jo fortsatt å levere et godt resultat. Da føler jeg at du kan sette organisasjonen i «spill», for hvis du ikke når inntektene, skal vi begynne å nedbemanne for å nå målet? Når du oppdager det, jo større blir utfordringene for å tilpasse kostnadene. Hvis du etter andre kvartal ser at du får et inntektsbortfall på toppen og så skal du i løpet av de siste to kvartalene kutte kostnader tilsvarende, så må du kutte dobbelt så mye kostnader den siste halvdelen. Det skaper en viss usikkerhet.»* (Informant 2, Sparebanken Sør). Samtidig vil man ved bruk av rullerende prognoser sikre at virksomheten retter fokuset mot det som virkelig driver selskapets verdiskapning og utviklingstrekkene i markedet (Heskestad, 2014). Ved å basere målene på konkurranse og markedsprestasjoner kan virksomheten øke sitt gevinstpotensial, som diskutert tidligere.

Det er også svakheter knyttet til styringsverktøyene balansert målstyring og benchmarking. Balansert målstyring kan lett brukes til detaljert, toppstyrt «command and control» styring (Bogsnes, 2012). En svakhet ved balansert målstyring er at man kan ha for mange målparametere. Det er viktig å ha et begrenset sett med parametere som er gjennomtenkt og sørger for at du har en helhetlig tilnærming til utviklingen av virksomheten. I tillegg må parameterne være balanserte og påvirkbare slik at det blir enkelt å måle: *«Hindringer ved bruk av balansert målstyring er jo at du ikke klarer å balansere det. At du får for mange parametere slik at det mister fokus og at det blir for mange ting å holde*

oppmerksomheten rundt. Du må ha et begrenset sett med parametere som hvert fall organisasjonen og ytterste ledd skal følges opp på. Det må også være vesentlig for virksomhetens drift og være et tilstrekkelig begrenset antall kritiske parametere som er påvirkbare for den enkelte. Svakheterne er det det kan være for mange parametere eller at det ikke har en direkte påvirkbar eller forståelig funksjon.» (Informant 1, Sparebanken Sør).

En av de mest grunnleggende innvendingene mot balansert målstyring er de kausale sammenhengene mellom indikatorer i de fire ulike perspektivene (Madsen & Stenheim, 2014). Det å tro at alt henger sammen med alt kan skape konfliktsituasjoner. I utgangspunktet er kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet og egenkapitalavkastning parametere som trekker i ulike retninger. Det er mer motsetningsforhold enn det er likhetstrekk og i den virkelige verden så vil parameterne fungere som et hierarki med egenkapitalavkastningen på toppen. Man får ikke en god egenkapitalavkastning uten fornøyde kunder, og for at medarbeiderne skal bidra til fornøyde kunder så må de ha en form for trygghet og grei lønn: *«Det å tenke at måleparameterne lever i en perfekt «symbiose», det tror jeg er feil. Jeg tenker da at man ofte kommer i dilemmaer og konfliktsituasjoner. Hvis du har et hierarki hvor noe faktisk betyr mer enn annet, det er det som sann sett vil være avgjørende. Hvis alt teller like mye så blir det fort vekk en utfordring. Det er jo ikke noe problem å få fornøyde medarbeidere, det er jo bare å gi dem mer lønn. Det er jo ikke noe problem å få fornøyde kunder, det er jo bare å gi dem billigere lån. I sum så vil jo ikke virksomheten tjene penger på det.» (Informant 2, Sparebanken Sør).* Nørreklit (2000) hevder at det er et logisk forhold mellom perspektivene. Forbedringer i kundetilfredshet som følge av lavere priser vil ikke nødvendigvis medføre økt lønnsomhet.

Det er ikke lett å dokumentere effekter ved bruken av balansert målstyring og det har derfor blitt stilt spørsmål ved om konseptet kan levere i samsvar med forventningene (Madsen & Stenheim, 2014). En svakhet ved balansert målstyring er at det er lett å overdrive verdien av det man måler. Dette gjelder i hovedsak andre områder enn de økonomiske størrelsene, som for eksempel

kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet. Hvis man bryter dette ned vil man få en del analytiske og empiriske utfordringer som også fort kan bli veldig dyrt: *«Måling av kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet jeg har drevet med til den store gullmedaljen tidligere. Det skaper en del effekter som ikke alltid er like hensiktsmessig. Man skal tenke litt gjennom hvordan man bruker den type parametere i virksomheten. Hvis du skal begynne å bryte det ned så får du massevis av analytiske og empiriske utfordringer. I tillegg til at det blir veldig fort dyrt og det er også vanskelig å få veldig mye atferdsorientering ut av det. Det har både positive og negative sider og det er lett å overdrive verdien av det og så blir det i blant litt sånn «motepreg» over det. Man skal tenke nøye gjennom hvorfor man bruker det og hva man vil med det. Du skal hele tiden tenke på om du oppnår det du er på jakt etter.»* (Informant 1, Sparebanken Sør). Dette har sammenheng med at balansert målstyring er blitt kritisert for å være en ledelsesmote. Det er et forførende konsept og regnes som god praksis innen økonomi- og virksomhetsstyring. Samtidig blir det hevdet at det ikke er så mye nytt i balansert målstyring, men at innpakningen og retorikken er ny (Madsen & Stenheim, 2014).

Benchmarking er et verktøy som ofte blir brukt i Gjensidige og Sparebanken Sør. Det er stor enighet blant respondentene i begge virksomheter om at nøkkeltall er et viktig element i benchmarkingen. Mange oppfatter benchmarking som en sammenligning av nøkkeltall med hensikt å rangere seg selv i forhold til andre konkurrenter i bransjen. Dette var tilfellet før, men i dag er benchmarking et langt mer slagkraftig verktøy. Nøkkeltall i form av prestasjonsmål er likevel et viktig element i sammenligningen (Andersen & Pettersen, 1995). I både Gjensidige og Sparebanken Sør er 92,31 % av respondentene enige i påstanden, mens ingen av respondentene er uenige. Gjennomsnittet er på 4,31 i Gjensidige og 4,38 i Sparebanken Sør, vist i Tabell 20.

Tabell 20 – Benchmarking og nøkkeltall

Nøkkeltall er et viktig element i sammenligningen	Antall	Antall enige	Antall uenige	Gjennomsnitt	Modus	Median	Standardavvik
Gjensidige	13	92,31 %	0,00 %	4,31	4	4	0,61
Sparebanken Sør	13	92,31 %	0,00 %	4,38		4	0,62

Det er noen svakheter knyttet til det å bruke nøkkeltall som sammenligningsgrunnlag. Man må ikke bruke det urettferdig eller kynisk ved at man fremstiller vinnere og tapere: *«Det som er utfordringene med benchmarking er at noen er jo best og noen er jo dårligst. Det å være dårligst er som regel ofte ikke motiverende, så det må brukes med kløkt. At det brukes til læringsformål er nok viktig. Det er jo på en måte essensen i mye og det optimale er at det skal brukes til læring og vekst.»* (Informant 2, Gjensidige). Problemet er at de som kommer dårlig ut av en rangering kan gå i forsvarsposisjon, som diskutert tidligere (Gjønnes & Tangenes, 2011). I Beyond Budgeting-filosofien har man løst problemet med rangeringer ved å skape små, kundeorienterte team som gis frihet til å styre sine egne ressurser. De er ansvarlige for egne resultater og hvordan de gjør det relativt til bestemte benchmarks. På den måten opplever virksomheten en gjensidig avhengighet mellom teamene, i stedet for en samling av enheter som ønsker å tjene seg selv (Hope & Fraser, 2003).

Samtidig er det også slik at det brukes ulike regnskapsprinsipper når man for eksempel skal regne ut egenkapitalavkastningen. En svakhet ved å sammenligne nøkkeltall med konkurrenter kan være at tallene som kommer fra andre virksomheter er beregnet annerledes. Det som ligger i teller og nevner kan være forskjellig fra virksomhet til virksomhet. Derfor er det viktig å være kritisk til andre nøkkeltall og prøve å beregne de på samme grunnlag som i egen virksomhet: *«Det er jo ulike regnskapsprinsipper og det er ulikt innhold i begreper. Du skal nesten være litt ekspert for å kunne tolke resultatene. Det tror jeg er en av årsakene til at det ikke brukes mer, at det ikke er lett å sammenligne. Noe som kanskje er den største utfordringen knyttet til benchmarking.»* (Informant 2, Sparebanken Sør). Følgelig vil mangelen på relevant sammenligningsgrunnlag være en svakhet (Gjønnes & Tangenes, 2011).

5.2.3 Muligheter

Beyond Budgeting-prosessen er mer kontinuerlig og inkluderende enn den tradisjonelle budsjettplanleggingen, noe som skal gjøre virksomheten bedre til å forutse muligheter og trusler (Hope & Fraser, 2003). Savnet etter faste mål ble trukket frem som en svakhet ved å bruke prognoser som styringsverktøy, da de

skal benyttes for å vise forventninger om fremtidige prestasjoner. Da må man fastsette mål gjennom andre verktøy og da vil balansert målstyring være en mulighet. Alle ønsker en vurdering av prestasjonene sine med utgangspunkt i et fastsatt mål: *«Noe må man styre etter, så alternativet blir prognoser eller relative mål. Det er uansett mål som er satt på et eller annet tidspunkt, med utgangspunkt i et eller annet. Noe må du ha å styre etter i forhold til vurdering. Alle ønsker å ha en vurdering i forhold til sine prestasjoner. Da må du sette noen mål på et eller annet tidspunkt, enten du kaller det et budsjett eller en prognose.»* (Informant 2, Gjensidige). Hvis man klarer å få etablert et fastsatt mål om hva som skal leveres gjennom en prognose, så har man muligheter til å oppnå den samme forpliktelsen som man har til et budsjett: *«For meg så ligger det en forpliktelse i budsjett. Jeg opplever det som et egnet verktøy, men igjen så tror jeg det kommer helt an på hva man legger i begrepet. Hvis man opplever at man gjennom Beyond Budgeting eller en prognose klarer å få etablert et like forpliktende mål, ja da oppnår man egentlig det samme.»* (Informant 2, Sparebanken Sør). Da blir spørsmålet om man egentlig opererer med et budsjett, men kaller det for en prognose. I så fall vil hensikten med prognosen forsvinne, da den er ment for å gi økt fokus på fremtiden som gjør det mulig å avdekke trendbrudd i markedet (Hope & Fraser, 2003).

Det er også viktig å ha en tett oppfølging av prognosen slik at man har muligheter for ha kontroll på inntjenings- og kostnadssiden. Ved en overgang til Beyond Budgeting-filosofien vil fokuset endre seg fra sentralisert kontroll til kontroll på flere nivåer. Virksomheten kan sette øvre grenser og retningslinjer for strategi og beslutningstaking, i tillegg til å utfordre de ansattes antakelser og risikovurderinger (Hope & Fraser, 2003). Hvis man velger å styre uten budsjett så nytter det ikke å kjøre en prognose som man reviderer en gang i året. Det må erstattes med en tett resultatoppfølging slik at man ikke mister kontroll: *«Det er «livsfarlig» hvis du ikke har tett oppfølging av prognosen. Du kan ikke droppe et budsjett og så kjører du en prognose som du reviderer en gang i året. Det er jo det samme som å miste kontroll på inntjenings- og kostnadssiden. Du må erstatte det med en veldig tett resultatoppfølging. Samtidig må du ha en løpende oppfølging i forhold til hva du hadde året før, men også løpende i forhold til hva konkurrentene*

leverer i det markedet du er i. Vi har jo løpende benchmarking fra kvartal til kvartal mot våre konkurrenter. Det vi risikerer er jo kanskje å komme et kvartal på etterskudd, enten den ene eller den andre veien, men ikke verre enn det. Du kan ikke fjerne budsjettet og ikke erstatte det med noe, men det må ha en veldig tett og løpende prognoseoppfølging, gjerne rullerende 12 måneders.» (Informant 1, Sparebanken Sør). For å ha et årlig fokus og kontroll på kostnader kan man i henhold til Beyond Budgeting-filosofien sammenligne regnskapstall med tidligere perioder. Samtidig kan trendanalyser gjøres rullerende for å fjerne fokuset på kalenderåret (Hope & Fraser, 2003).

5.2.4 Trusler

I dag er budsjettering så innarbeidet i virksomheters styringsmodeller at det kan oppleves utenkelig å klare seg uten (Bogsnes, 2012). Nettopp denne usikkerheten kan være en trussel eller hindring om man velger å styre uten budsjett. Det å forlate noe som er trygt og noe man har brukt i alle år kan være vanskelig for mange. Budsjett er et tradisjonelt styringsverktøy som alle er kjent med og det å gå over til å styre etter andre prinsipper kan by på utfordringer. Hvorfor gå over til noe ukjent når man har lyktes med budsjettarbeidet i alle år: *«Det er klart at det vil være for en type virksomhet som vår, mye usikkerhet knyttet til det. Vi er et børsnotert selskap som har finansielle mål på toppen, og som den øverste leder som rapporterer til styret og som skal stå til ansvar overfor eiere så ville jeg følt for stor usikkerhet og for stor risiko ved å fjerne budsjettet fra det ene året til det andre. Men kontinuerlig forbedre, forenkle, utvikle og trekke lærdom av ulike måter å gjøre ting på i et stort konsern er jeg en stor tilhenger av.» (Informant 1, Gjensidige).* Det er utviklet 12 prinsipper som man kan handle etter hvis man vil forlate budsjettene og gå mot en mer Beyond Budgeting-tankegang. Prinsippene er basert på virksomheters erfaringer og deres opplevde problemer med budsjettet. Det er en helhetlig modell hvor alle elementene må tas i betraktning, men i ulik grad avhengig av hva som passer virksomheten best (Bogsnes, 2009).

Dette med begrep og definisjoner vil også være en trussel ved å styre uten budsjett. Folk kan ha forskjellig oppfatning av hva en prognose er og hva et

budsjett er, som diskutert tidligere. Det kan fort bli en utfordring, ved at man hele tiden jobber etter forskjellige prinsipper: *«Det er vel der kanskje jeg har litt feil holdning i hodet mitt. Jeg jobber etter prognosen som et mål, men i realiteten er det mer et estimat. Når jeg jobber etter det som et mål så betyr det at jeg vil hele tiden vil foreslå tiltak for å nå prognosen. Her blir det litt definisjon og hva man legger i begrepet. De som tenker på det og forholder seg til det som et estimat er kanskje mer opptatt av å tilpasse virksomheten. I stedet for å da gjøre tiltak for å nå målene, vil de være mer opptatt av å gjøre noe med resten av virksomheten hvis estimatene går ned. Det er ikke noe fasitsvar, men jeg tror det er der mye av forskjellen i hodene på folk ligger. Ser du på prognosen som et mål så vil du lete etter tiltakene. Ser du på prognosen som et estimat så vil du tilpasse virksomheten fordi det svinger.»* (Informant 2, Sparebanken Sør). Grunnet forskjellig tolkning av begrepene kan det oppstå situasjoner der man kaller noe for en prognose, men at man egentlig opererer med det som et budsjett: *«I en virksomhet som bank hvor du har en stor kundeportefølje, en relativt oversiktlig inntektsstrøm og en lett håndterlig kostnadsside så trenger du ikke budsjett, etter min mening. Jeg ser ikke det minste behov for det, men så kommer du jo fort i en situasjon hvor du risikerer å kalle det en prognose og egentlig opererer med det som et budsjett.»* (Informant 1, Sparebanken Sør).

Økonomistyring handler om å måle, analysere og rapportere finansiell og ikke-finansiell informasjon som skal hjelpe ledere til å ta beslutninger for å oppfylle målene i en organisasjon (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). Enten man styrer med eller uten budsjett så dreier det seg alltid om kontinuerlig forbedring: *«Hvor vidt man bruker tradisjonelt budsjettbegrep eller om man bruker Beyond Budgeting som begrep så dreier det seg alltid om å ha et perspektiv som går på at et hvert styringsverktøy må underlegges en kjølig, nøktern og bred evaluering løpende. Man må rett og slett alltid ha systematiske runder med evaluering slik at man kan forbedre prosessene sine og arbeidet sitt løpende. Det betyr; hva kan automatiseres, hva kan forenkles, hva bruker vi for mye tid på i forhold til verdi, hvor har prosessen fungert godt, hvor har den fungert dårlig, osv. Evalueringsarbeidet er viktig for å sikre at man kontinuerlig forbedrer dette. Det dreier seg om kontinuerlig forbedring, det er et kjernestikkord i all type*

forretningsvirksomhet og spesielt innenfor dette arbeidet her.» (Informant 1, Gjensidige). Samtidig bør man være målorientert i stedet for detaljorientert, fleksibel og dynamisk i stedet for statisk, aktiv og framoverskuende i stedet for historisk, verdibasert i stedet for kostnadsfokuset og ha en helhetstenking (Grønnevet & Østergren, 2008).

5.2.5 Oppsummering

Gjennomgående i den kvantitative analysen er at det er liten spredning i svarene til respondentene i Sparebanken Sør og Gjensidige, som følge av det ikke er markante forskjeller i standardavvikene. Det er likevel noen påstander der Gjensidige har et høyere standardavvik enn Sparebanken Sør og det kan skyldes erfaringer med ulike styringssystem, som diskutert tidligere. Flere av respondentene i Sparebanken Sør har god erfaring med det å styre uten budsjett, noe som også gjenspeilet oppfatningene til informantene i den kvalitative analysen.

Resultatene viser at de fremste styrkene ved å styre uten budsjett er fleksibiliteten, mindre forhandlinger, ferskere informasjon og at man responderer raskere på endringer i markedet. Fleksibiliteten ved bruk av rullerende prognoser ble trukket frem som en styrke ved å styre uten budsjett, noe som også blir støttet i spørreskjemaet. Tilpasningen til markedsforholdene er også med på å styrke virksomhetens gevinstpotensial, ved at man slipper forhandlinger om absolutte mål. Samtidig får man hele tiden tilgang fersk informasjon slik at virksomheten kan respondere raskere på endringer i omgivelsene. Dette er en styrke som støttes av respondentene i Sparebanken Sør, men det er noe delte meninger i Gjensidige. Det går nok mye på erfaringer og hvilken type bransje man opererer i, da forsikring er relativt stabilt. Styringsverktøyene benchmarking og balansert målstyring blir også brukt i ulik grad i begge virksomheter. Styrkene til benchmarking er at man unngår uheldige effekter som lite ambisiøse mål. Samtidig vil man med intern benchmarking skape en kultur der man lærer av hverandre og setter fokus på kontinuerlig forbedring. Styrkene til balansert målstyring er operasjonaliseringen av virksomhetens strategi og fokuset mot andre ikke-finansielle mål.

De fremste svakhetene ved å styre uten budsjett er at man kan miste forpliktelsen til målene, man får i mindre grad frem nyansene i året og man kan sette organisasjonen i «spill». Rullerende prognoser skal ikke fungere som fastsatte mål, men kontinuerlig oppdateres og tilpasses markedsforholdene. Dette ble sett på som en svakhet, da absolutte mål ble trukket frem som mer forpliktende. En annen svakhet ved å styre uten budsjett er at man i mindre grad får frem nyansene i året. Et budsjett er basert på historiske antagelser og det er noe du i større grad periodiserer. Alle virksomheter har en syklus gjennom året og en svakhet ved prognosene er at man ikke får frem disse nyansene, ved at man er mer opptatt av kontinuerlig tilpasning etter markedsforholdene. Dette kan igjen føre til at man kan sette organisasjonen i «spill». Noen perioder vil være dårligere enn andre og hvis man er for fokusert på å tilpasse virksomheten underveis, kan det få uheldige konsekvenser. Det er også svakheter knyttet til styringsverktøyene balansert målstyring og benchmarking. Svakhetene til balansert målstyring er at man kan ha for mange målparametere og at de ikke er balanserte. Samtidig kan troen på at alt henger sammen med alt skape konfliktsituasjoner, i tillegg til at det er lett å overdrive verdien av det man måler. Svakhetene ved benchmarking er at man kan bruke det urettferdig eller kynisk ved å fremstille vinnere og tapere. En annen svakhet er mangelen på relevant sammenligningsgrunnlag, da man bruker ulike regnskapsprinsipper.

Mulighetene for å forbedre styringen uten budsjett er å skape en sterkere forpliktelse til målene og at man har en tettere resultatoppfølging slik at man ikke mister kontroll. Savnet etter faste mål ble trukket frem som en svakhet ved å bruke prognoser som styringsverktøy, da de skal benyttes for å vise forventninger om fremtidige prestasjoner. Da må man fastsette mål gjennom andre verktøy og da vil balansert målstyring være en mulighet. Hvis man etablerer et fastsatt mål gjennom en prognose, vil hensikten forsvinne da den er ment for å gi økt fokus på fremtiden. Det er også viktig å ha en tett oppfølging av prognosen slik at man har muligheter for ha kontroll på inntjenings- og kostnadssiden.

Truslene ved å styre uten budsjett er usikkerheten ved å forlate budsjettet, samt begrep og definisjoner. Budsjettet er såpass innarbeidet i virksomheters styringsmodeller at det kan oppleves utenkelig å klare seg uten. Nettopp denne usikkerheten kan være en trussel eller hindring om man velger å styre uten budsjett. Det å forlate noe som er trygt og noe man har brukt i alle år kan være vanskelig for mange. Videre har man dette med begrep og definisjoner, som er diskutert tidligere. Folk kan ha forskjellig oppfatning av hva en prognose er og hva et budsjett er. Det kan fort bli en utfordring, ved at man hele tiden jobber etter forskjellige prinsipper. Da kan det oppstå situasjoner der man kaller noe for en prognose, men at man egentlig opererer med det som et budsjett.

De sentrale funnene er oppsummert i Figur 8:

Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibiliteten • Mindre forhandling • Respondere raskere på endringer i markedet • Benchmarking: Læringseffekten internt, konkurransedyktige mål eksternt • Balansert målstyring: operasjonalisering av strategi, fokuset på andre områder 	<ul style="list-style-type: none"> • Mister forpliktelsen til målene • Vanskelig å periodisere • Kan sette organisasjonen i «spill» • Balansert målstyring: For mange og ikke balanserte parametere, kan skape konflikter, lett å overdrive verdien • Benchmarking: Skape vinnere og tapere, ulike regnskapsprinsipper 	<ul style="list-style-type: none"> • Skape forankring til mål, noe må man styre etter • Etablere en sterk forpliktelse • Tett oppfølging for å ha kontroll på inntjenings- og kostnadssiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Usikkerheten ved å forlate budsjettet • Begrep/definisjoner

Figur 8 – SWOT-analyse, styring uten budsjett

6 Avslutning

I dette kapittelet vil utredningens problemstilling besvares på bakgrunn av de resultater og drøftelser som er gjort i analyse- og diskusjonsdelen.

Avslutningsvis informeres det om mulige feilkilder og forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Arbeidet med denne utredningen har som hensikt å besvare følgende problemstilling: *«Er budsjett fortsatt egnet til styring av virksomheter?»*

Det har i de siste årene blitt reist kraftig kritikk mot det tradisjonelle budsjettet for å være lite dynamisk og tidkrevende. På bakgrunn av dybdeintervjuer og spørreskjema får kritikken ikke like stor støtte og det er en generell positiv holdning til budsjettet i både Gjensidige og Sparebanken Sør. Samtidig er det noen spredninger i svarene til respondentene i Sparebanken Sør angående påstandene om budsjettet. Hva dette skyldes er usikkert, men det har nok sammenheng med at det er to banker med ulike erfaringer og styringsstruktur som er slått sammen.

Den kritiske oppfattelsen av budsjettet er ikke så sterk som jeg kanskje hadde forventet. Da tenker jeg mest på Sparebanken Sør, som har avskaffet budsjettet og erstattet det med rullerende prognoser. Budsjettkritikken ble likevel møtt med forståelse hvis man bruker styringsverktøyet konservativt. Det gjelder i hovedsak kritikkverdige forhold som tidsbruk, utdatert informasjon, forhandlingsspill og begrensninger. Her var det stor enighet blant informanter og respondenter om at dette er svakheter ved det tradisjonelle budsjettet, noe som også støttes av teorien.

Samtidig har budsjettet mange viktige formål. Planleggingen, forankringen til strategi og mål, forpliktelsen og kostnadskontrollen ble trukket frem som styrker ved budsjettet. Dette er områder som har blitt kraftig debattert i Beyond Budgeting-filosofien. Her vil man bruke prognoser som et alternativt planleggingsverktøy for å øke fokuset på fremtiden og avdekke mulige trendbrudd i markedet. Budsjettet har også blitt kritisert for å være atskilt fra

strategien og balansert målstyring blir ansett som et mer egnet verktøy til dette formålet. Forpliktelsen skal skje gjennom markedsetterspørselen i stedet for fastsatte planer for å øke virksomhetens gevinstpotensiale, og man skal fokusere på verdiskapning fremfor kostnadsreduksjon.

Dette er spennende elementer som absolutt kunne vært med på å forbedre styringssystemet til virksomhetene. Det kom likevel frem i dybdeintervjuene at man ville følt for stor usikkerhet og risiko ved å fjerne budsjettet fra det ene året til det andre. Budsjettet er såpass innarbeidet i virksomheters styringsmodeller at det kan virke utenkelig å klare seg uten. Da informanter og respondenter ikke har nok erfaring med å styre uten budsjett, vil det være vanskelig å konkludere med at budsjettet ikke er egnet til styring av virksomheter. Samtidig tror jeg det er viktig å være nysgjerrig på tematikken og kanskje implementere noen av Beyond Budgeting-prinsippene, men ikke i sin reneste form.

Alle vil ha en så dynamisk styring som mulig som hele tiden tar innover seg verdensbildet som gjelder akkurat nå. Hvis du har en budsjettprosess som har den dynamikken som gjør at du kan tilpasse deg, så trenger du ikke en ny prosess med et annet navn for å få gjennomført det. Det er innholdet du legger i budsjettet som blir avgjørende. Budsjettet har mange viktige formål og hvis man klarer å finne den rette balansen i henhold til den moderne kritikkens krav om raske endringer i styringsfilosofien, så vil budsjett fortsatt være egnet til styring av virksomheter.

6.2 Mulige feilkilder

Utvalget i denne utredningen består av ansatte i Gjensidige og Sparebanken Sør som i utgangspunktet skal ha kjennskap til styringssystemet i virksomhetene. Samtidig kan det være noen respondenter som ikke har tilstrekkelig kjennskap til styringssystemet og mangler forutsetninger for å besvare påstandene. Dette anses likevel ikke som et problem, da mine kontaktpersoner i Gjensidige og Sparebanken Sør har sendt ut spørreskjemaet. Videre kan respondentene ha ulik kunnskap om styringsverktøyene benchmarking, balansert målstyring og rullerende prognoser, noe som kan føre til stor spredning i svarene. Følgelig

burde jeg kanskje hatt flere respondenter, da et lite utvalg i større grad kan påvirke svarene.

I spørreskjemaet angående påstandene om budsjett er det et høyere standardavvik blant respondentene i Sparebanken Sør enn i Gjensidige, noe som indikerer svært delte meninger. Dette har nok sammenheng med at det er to banker med ulike erfaringer og styringsstruktur som er slått sammen. Samtidig kom det frem i dybdeintervjuene at forståelsen av ulike begreper kan være forskjellig fra person til person. Dette kan også påvirke spredningen i resultatene. Likevel er spørsmålene forholdsvis klare og tydelige, så det skal egentlig ikke være et problem. Hvis noen av respondentene er usikre så er det rimelig å anta at de har unnlatt å svare på påstanden.

Det ble også gjennomført totalt fire dybdeintervjuer i Gjensidige og Sparebanken Sør. Dette er personer på ledernivå og deres meninger kan være forskjellige fra ansatte lenger ned i systemet. Følgelig kan dette gå utover oppfatningen av Beyond Budgeting-filosofien som i stor grad handler om kritikken av tradisjonell ledelse og styring. En gjennomgående svakhet ved utredningen er mangelen på kunnskap om det å styre uten budsjett. Det er for lite erfaringer blant informanter og respondenter rundt denne tematikken. I Gjensidige har man aldri styrt uten budsjett, og av den grunn er det vanskelig å få noen erfaringsbaserte synspunkter der. Sparebanken Sør har valgt å styre uten budsjett etter fusjonen med Sparebanken Pluss, men informantene kommer fra «tidligere» Sør. Dette gjør at man kanskje får en litt mer positiv holdning til budsjettet, enn om de hadde kommet fra «tidligere» Pluss.

En fordel hadde nok vært å ha dybdeintervjuer med noen fra Sparebanken Pluss for å et bedre sammenligningsgrunnlag. Følgelig skyldes nok spredningen i resultatene fra spørreskjemaet angående påstander om budsjettet, respondenter fra «tidligere» Pluss. Lite informasjon om det å styre uten budsjett kan ha gått utover kvaliteten på analysen. Samtidig er det budsjettet som skal vurderes i utredningen og her har jeg fått rikelig med informasjon.

6.3 Forslag til videre forskning

Denne utredningen er avgrenset til å se på to ulike virksomheter fra samme type bransje. Følgelig kunne det vært interessant å gjennomføre tilsvarende undersøkelse i andre virksomheter eller bransjer for å få et større sammenligningsgrunnlag. Det kunne også vært en fordel å få flere synspunkter fra ansatte i Sparebanken Pluss gjennom dybdeintervjuer der.

Videre har dybdeintervjuene konsentrert seg om ansatte på ledernivå. Arbeidshverdagen til ansatte lenger ned i systemet vil være noe annerledes, og av den grunn vil man kanskje få andre synspunkter på budsjett og andre styringsverktøy. På bakgrunn av dette vil det også være interessant å høre på deres erfaringer. Da vil man kanskje også få belyst problemet med tradisjonell ledelse og styring fra deres side.

Mangelen på informasjon om det å styre uten budsjett har vært et problem i denne utredningen og ved videre forskning bør man rette seg mot virksomheter som har større erfaring rundt dette temaet. Det vil øke kvaliteten i analysen, noe som vil gjøre det lettere å konkludere.

7 Referanseliste

- Andersen, B., & Pettersen, P.-G. (1995). *Benchmarking: en praktisk håndbok*. Oslo: TANO.
- BBRT. (2014). *What is Beyond Budgeting*. Hentet Februar 20, 2015 fra <http://bbrt.org/about/what-is-beyond-budgeting/>
- BBRT. (2014). *What is the Beyond Budgeting Round Table (BBRT)?* Hentet Januar 21, 2015 fra <http://bbrt.org/about/what-is-the-beyond-budgeting-round-table-bbrt/>
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T., & Boye, K. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Bjørnenak, T. (2013). Management accounting tools in banks: are banks without budgets more profitable? I K. Kaarbøe, P. N. Gooderham, & H. Nørreklit, *Managing in Dynamic Business Environments - Between Control and Autonomy* (ss. 51-68). Northampton: Edward Elgar.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma*, 6 (2), ss. 21-28.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma* (4/2010).
- Bogsnes, B. (2012). *Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor*. Hentet Januar 20, 2015 fra <http://biblogg.no/2012/10/08/beyond-budgeting-en-styringsmodell-som-tar-virkeligheten-pa-alvor/>
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Brudvik, M. (2015). *Strategisk analyse (SWOT - analyse)*. Hentet Mai 19, 2015 fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/kampanjer/ry/swot-analyse.pdf>
- Finans Norge. (2015). *Statistikk og nøkkeltall for skadeforsikring 2015*. Oslo: Finans Norge.
- Gjønnes, S. H., & Tangenes, T. (2011). *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Gjensidige. (2015). *Årsrapport 2014*. Oslo: Styret i Gjensidige Forsikring ASA.
- Gjensidige. (2015). *Historien*. Hentet April 14, 2015 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/historien>

- Gjensidige. (2015). *Om oss*. Hentet April 14, 2015 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss>
- Gjensidige. (2015). *Virksomheten*. Hentet April 14, 2015 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/virksomheten>
- Grønnevet, G., & Østergren, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi & finans*, 57-64.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Heskestad, T. (2014). «Brenn» tradisjonelle budsjetter? Kristiansand: Deloitte i Fokus.
- Hoff, K. G. (2004). *Budsjettering - taktisk økonomistyring*. Kongsberg: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2001). *Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holm, F. (2015). *Årshjul*. Kristiansand: Sparebanken Sør.
- Holm, F. (2015). *Historien til bankene*. Kristiansand: Sparebanken Sør.
- Holme, I. M., & Krohn, S. B. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Kristiansand: TANO.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business Press.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. Essex: Pearson Education Limited.
- Horngren, C. T., George, F., & Datar, S. (1994). *Driftsregnskap*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Husby, Ø., & Løvlie, J. (1998). «The Balanced Scorecard» - mer enn et målesystem. *Magma* (5/1998).
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, Januar-Februar). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* , ss. 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Press.

Lem, C. H. (2009). Beyond Budgeting - Forlater budsjettene - øker verdiskapningen. *Magma* (10/2009).

Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. *Magma* (4/2014), ss. 22-33.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* , ss. 65-88.

NHH. (2015). *Beyond Budgeting- research program*. Hentet Januar 21, 2015 fra <http://www.nhh.no/en/research-faculty/departement-of-accounting--auditing-and-law/research/beyond-budgeting.aspx>

Silset, T. E. (2014). *Strategic Financial Planning and Performance Management*. Oslo: Gjensidige.

Sparebanken Pluss. (2014). *Årsrapport 2013*. Kristiansand: Styret i Sparebanken Pluss.

Sparebanken Sør. (2014). *Årsrapport 2013*. Arendal: Styret i Sparebanken Sør.

Sparebanken Sør. (2015). *Årsrapport 2014*. Kristiansand: Styret i Sparebanken Sør.

Sparebanken Sør. (2015). *Bankens samfunnsansvar*. Hentet April 14, 2015 fra <https://www.sor.no/felles/om-sparebanken-sor/samfunnsansvar/>

Sparebanken Sør. (2015). *Om Sparebanken Sør*. Hentet April 14, 2015 fra <https://www.sor.no/felles/om-sparebanken-sor/>

Sparebanken Sør. (2015). *Presentasjon: 4. kvartal 2014*. Kristiansand: Sparebanken Sør.

Sparebanken Sør. (2013). *Storbank på Sørlandet*. Hentet April 17, 2015 fra <https://www.sor.no/felles/om-sparebanken-sor/nyheter/storbank-pa-sorlandet/>

Store norske leksikon. (2014). *Gjensidige Forsikring*. Hentet April 14, 2015 fra https://snl.no/Gjensidige_Forsikring

Wallander, J. (1994). *Budgeten - ett onödigt ont*. Stockholm: SNS Förlag.

Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management* (15), ss. 405-421.

8 Vedlegg

INTERVJUGUIDE

Bakgrunn:

- Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
- Hva er ditt hovedarbeidsområde?
- Hvilken avdeling er du tilknyttet?

Begrep:

- Hva legger du i begrepet budsjett?
- Hva legger du i begrepet prognose?
- Hva legger du i begrepet Beyond Budgeting?

Budsjett:

- Hvordan opplever du dagens kritikk av budsjett og hvorfor vil man skape mer dynamisk styring?
- I hvilken grad oppfatter du budsjettet som et egnet verktøy for de formål som det er tiltenkt?
- Hva baseres tallene i budsjettet på og hvem er involvert i budsjettprosessen?
- Hvordan kan budsjettprosessen bli mer verdiskapende?
- Er budsjettet et mål eller er det et estimat, og hvordan er arbeidet med å følge opp budsjettet?
- Hva mener du er de fremste styrkene og svakhetene til budsjettet?
- På hvilken måte mener du budsjett er med på å sette grenser for å definere og kommunisere hva en ikke ønsker at de ansatte skal gjøre?
- Reduseres handlingsfriheten ved bruk av budsjett som styringsverktøy?
- Hvem i virksomheten oppfatter du som mest kritisk til budsjett, og hvorfor?
- Har du noe forslag til hvordan arbeidet med budsjett og hvordan det brukes kan forbedres?
- Hvilke konsekvenser er knyttet til fjerning av budsjettet?
- Hva mener du er de fremste styrkene og svakhetene ved å styre uten budsjett?
- Hva er alternativer til budsjettet og hvordan kan nye styringsverktøy fylle budsjettets gamle rolle?
- Hvilke styrker og svakheter er knyttet til å supplere budsjettet med andre styringsverktøy?

Rullerende prognoser:

- I hvor stor utstrekning brukes prognoser?
- Hva er de største utfordringene når det gjelder rullerende prognoser sammenlignet med budsjett?
- Hvordan er arbeidet for å utarbeide prognosene, og hvem deltar i dette arbeidet?
- Er det noen forskjell i tidsbruk og ansvar i forbindelse med utarbeiding og oppfølging av rullerende prognoser i forhold til budsjettet?
- Hva skiller prognosene fra budsjettet, og hva er den viktigste funksjonen til prognoser?
- Hvordan brukes prognoser i virksomheten? Er prognoser et estimat eller et mål man jobber etter å oppnå?

Balansert målstyring:

- I hvor stor utstrekning brukes balansert målstyring?
- Hvordan oppfatter du balansert målstyring i forhold til det å ha et sett av KPIer?
- Hva er den viktigste funksjonen knyttet til balansert målstyring?
- Hvordan følges de balanserte måltallene opp?
- Er det noen hindringer ved bruk av balansert målstyring?
- Hva er de største utfordringene ved balansert målstyring sammenlignet med budsjett?

Benchmarking:

- Hva og hvem blir benchmarket?
- Hvordan brukes og kommuniseres benchmarkingsinformasjonen i virksomheten?
- Hvilket formål brukes benchmarking til?
- Hva er det som hindrer en til å bruke benchmarking mer?
- Er det noen utfordringer knyttet til benchmarking?

Avslutning:

- Har du noen ytterligere kommentarer? Noe du mener jeg ikke har kommet inn på som kan være relevant?

RESULTATER SPØRRESKJEMA, GJENSIDIGE

Verdi	1	2	3	4	5				
Budsjett									
Budsjettene er forankret i enhetens strategi	0	0	2	7	4	13	4,15	4	0,66
Tradisjonelle budsjetter kombinerer ressursallokering, målsætning og evaluering i et verktøy, noe som kan lede til interessekonflikter	1	1	4	6	1	13	3,38	4	1,00
Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet	0	1	1	8	3	13	4,00	4	0,78
Bruk av budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene	0	3	4	4	2	13	3,38	3	1,00
Det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter (utvikle og revidere budsjetter, budsjettrapportering, avviksanalyser, osv.)	1	2	1	3	6	13	3,85	5	1,35
Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	1	2	4	4	2	13	3,31	3	1,14
Budsjetter bygges for stor grad på usikre antagelser om fremtiden	0	5	2	4	2	13	3,23	2	1,12
Antagelsene budsjetter bygger på blir for raskt utdatert	0	1	3	5	4	13	3,92	4	0,92
Budsjettet (årsbudsjett) gir et for kortiktig fokus	1	0	5	3	4	13	3,69	3	1,14
Budsjetter fører til for stort fokus på oppnåelse av egne budsjettmål, noe som hemmer samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike enheter.	0	0	2	5	6	13	4,31	5	0,72
Budsjetter fører til overdrevent fokus på finansielle måltal på bekostning av andre viktige strategiske indikatorer	0	0	5	2	6	13	4,08	5	0,92
Avvik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	0	0	3	7	3	13	4,00	4	0,68
Ledelsen involverer seg i budsjettidiskusjoner	0	0	0	8	5	13	4,38	4	0,49
Budsjett gir en klar ansvarsfordeling	2	0	3	7	1	13	3,38	4	1,15
Budsjett har en forpliktende effekt på de ansatte	0	0	1	6	6	13	4,38	4	0,62
Budsjett har en motiverende effekt på de ansatte	3	2	3	3	2	13	2,92	3	1,38
Budsjettarbeidet leder til at man søker nye konstruktive løsninger	3	4	2	3	1	13	2,62	2	1,27
De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial	3	3	4	3	0	13	2,54	3	1,08
Budsjetter har potensiale til å være ekstremt nyttige om de brukes fornuftig. Eventuelle problemer skyldes hvordan og til hvilke formål de blir brukt.	0	1	4	5	3	13	3,77	4	0,89
Uten budsjett kan virksomheten respondere raskere på endringer i omgivelsene	0	4	3	6	0	13	3,15	4	0,86
Rullerende prognoser									
Insatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	0	2	5	4	2	13	3,46	3	0,93
Rullerende prognoser er budsjett flere ganger i året	1	3	5	4	0	13	2,92	3	0,92
Prognoser gir bedre avviksrapportering	0	1	6	5	1	13	3,46	3	0,75
Rullerende prognoser er mer fleksible i innhold	0	1	5	6	1	13	3,54	4	0,75
Prognoser gjør at lederne involverer seg mindre i avdelingenes beslutninger	3	2	6	2	0	13	2,54	3	1,01
Rullerende prognoser gir bedre dialog med ledelsen og avdelingene	0	1	6	6	0	13	3,38	3	0,62
Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	0	0	4	8	1	13	3,77	4	0,58
Kvartalsvise prognoser bør erstattes med enda mer kortiktig rullerende prognoser	3	6	4	0	0	13	2,08	2	0,73
Jo større usikkerhet i markedet, jo hyppigere skriftlig rapportering	2	1	3	6	1	13	3,23	4	1,19
Balansert målstyring									
Balansert målstyring er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet	2	5	1	3	2	13	2,85	2	1,35
Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet	0	3	5	3	2	13	3,31	3	0,99
Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	0	1	4	6	2	13	3,69	4	0,82
Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	1	1	3	5	3	13	3,62	4	1,15
Balansert målstyring gir økt fokus på de områdene som enklere kan måles	0	0	8	4	1	13	3,46	3	0,63
Balansert målstyring leder i liten grad til endringer i prosesser	1	2	5	4	0	12	3,00	3	0,91
Balansert målstyring er et fullverdig alternativ til budsjettering	3	3	6	1	0	13	2,38	3	0,92
Benchmarking									
Benchmarking er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet	1	3	1	4	4	13	3,54	4	1,34
Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	0	3	2	6	2	13	3,54	4	1,01
Benchmarking brukes internt i virksomheten for sammenligning av avdelinger	1	4	2	6	0	13	3,00	4	1,04
Benchmarking brukes ekstern for sammenligning av konkurrenter	0	1	3	6	3	13	3,85	4	0,86
Nøkkeiltall er et viktig element i sammenligningen	0	0	1	7	5	13	4,31	4	0,61
Prosser og hvordan prosesser utføres er sentralt i benchmarkingstudiet	1	4	7	1	0	13	2,62	3	0,74
Benchmarking brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	0	3	3	6	1	13	3,38	4	0,92

RESULTATER SPØRRESKJEMA, SPAREBANKEN SØR

Verdi	1	2	3	4	5				
Budsjett									
Budsjettene er forankret i enhetens strategi	0	0	7	2	4	13	3,77	3	3
Tradisjonelle budsjetter kombinerer ressursallokering, målsætning og evaluering i et verktøy, noe som kan lede til interessekonflikter	1	3	5	4	0	13	2,92	3	3
Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) i din enhet	0	1	5	5	2	13	3,62		4
Bruk av budsjett gir god koordinasjon mellom de ulike enhetene	1	2	3	6	1	13	3,31	4	4
Det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter (utvikle og revidere budsjetter, budsjettreportering, avviskanalyser, osv.)	1	3	3	5	1	13	3,15	4	3
Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	0	4	2	2	2	10	3,20	2	3
Budsjetter bygges i for stor grad på usikre antagelser om fremtiden	1	2	3	5	1	12	3,25	4	3,5
Antagelsene budsjetter bygger på blir for raskt utdatert	1	3	2	5	2	13	3,31	4	4
Budsjettet (årsbudsjett) gir et for kortsliktig fokus	1	4	3	4	1	13	3,00	3	3
Budsjetter fører til for stort fokus på oppnåelse av egne budsjettmål, noe som hemmer samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike enheter.	1	2	2	7	1	13	3,38	4	4
Budsjetter fører til overdrevent fokus på finansielle måltall på bekostning av andre viktige strategiske indikatorer	1	0	5	7	0	13	3,38	4	4
Awik fra budsjett styrer ledelsens oppmerksomhet	0	1	2	8	2	13	3,85	4	4
Ledelsen involverer seg i budsjettdiskusjoner	0	0	1	9	3	13	4,15	4	4
Budsjett gir en klar ansvarsfordeling	1	4	1	6	1	13	3,15	4	4
Budsjett har en forpliktende effekt på de ansatte	0	1	4	6	2	13	3,69	4	4
Budsjett har en motiverende effekt på de ansatte	0	3	3	6	1	13	3,38	4	4
Budsjettarbeidet leder til at man søker nye konstruktive løsninger	0	4	5	3	0	12	2,92	3	3
De ferdige budsjettene representerer enhetens reelle potensial	0	6	6	0	0	12	2,50	2,5	0,50
Budsjetter har potensiale til å være ekstremt nyttige om de brukes fornuftig. Eventuelle problemer skyldes hvordan og til hvilke formål de blir brukt.	0	3	5	2	3	13	3,38	3	3
Uten budsjett kan virksomheten respondere raskere på endringer i omgivelsene	0	1	4	5	3	13	3,77	4	4
Rullerende prognoser									
Innsatsen i utarbeidelse av prognoser kan forsvares av verdien disse gir for enheten	0	1	2	8	2	13	3,85	4	4
Rullerende prognoser er budsjett flere ganger i året	0	1	4	5	3	13	3,77	4	4
Prognoser gir bedre avviksrapportering	1	1	2	5	4	13	3,77	4	4
Rullerende prognoser er mer fleksible i innhold	0	0	3	6	4	13	4,08	4	4
Prognoser gjør at lederne involverer seg mindre i avdelingenes beslutninger	1	3	6	1	2	13	3,00	3	3
Rullerende prognoser gir bedre dialog med ledelsen og avdelingene	2	0	2	5	4	13	3,69	4	4
Prognoser brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	0	0	5	4	4	13	3,92	3	4
Kvartalsvise prognoser bør erstattes med enda mer kortsiktig rullerende prognoser	1	3	7	1	1	13	2,85	3	3
Jo større usikkerhet i markedet, jo hyppigere skriftlig rapportering	0	1	6	5	1	13	3,46	3	3
Balansert målstyring									
Balansert målstyring er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet	3	2	7	1	0	13	2,46	3	3
Balansert målstyring er et nyttig verktøy i vår enhet	1	2	6	4	0	13	3,00	3	3
Balansert målstyring brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	0	2	8	2	1	13	3,15	3	3
Balansert målstyring fokuserer på de viktigste suksessfaktorene (KPIer) for vår enhet	0	2	11	0	0	13	2,85	3	3
Balansert målstyring gir økt fokus på de områdene som enklere kan måles	0	1	8	4	0	13	3,23	3	3
Balansert målstyring leder i liten grad til endringer i prosesser	1	4	8	0	0	13	2,54	3	3
Balansert målstyring er et fullverdig alternativ til budsjettering	1	1	7	4	0	13	3,08	3	3
Benchmarking									
Benchmarking er et verktøy som ofte benyttes i vår enhet	0	1	3	3	6	13	4,08	5	4
Benchmarking er et nyttig verktøy i vår enhet	0	0	4	2	7	13	4,23	5	5
Benchmarking brukes internt i virksomheten for sammenligning av avdelinger	0	1	2	3	7	13	4,23	5	5
Benchmarking brukes eksternt for sammenligning av konkurrenter	0	1	1	3	8	13	4,38	5	5
Nøkkeltall er et viktig element i sammenligningen	0	0	1	6	6	13	4,38	4	4
Prosser og hvordan prosesser utføres er sentralt i benchmarkingstudiet	1	0	8	3	1	13	3,23	3	3
Benchmarking brukes for å styre fokus mot områder som det må gjøres noe med	0	1	3	5	4	13	3,92	4	4